

11. Conclusiones

El análisis de la experiencia desarrollada por el MMR – CREDIMUJER, a partir de los tres objetivos estratégicos planteados para el programa en el año 2001 y de la visión de cambio expresada por las mujeres socias de los BC permiten concluir lo siguiente:

Los logros en la experiencia de MMR – CREDIMUJER

1. Objetivo de Acceso al crédito

- ⇒ Se ha dado **acceso específico a las mujeres**: Un 70% de las mujeres en las muestras tomadas en ambas regiones son mujeres que antes de los BC promovidos por el MMR no tuvieron acceso a otros servicios de financiamiento.
- ⇒ Se logró la **instauración de una disciplina financiera** y una contribución a la **construcción del mercado financiero local**: A través de un conjunto de mensajes, actitudes y procedimientos concentrados en la dinámica de financiamiento se ha generado un mercado para la actividad financiera de las regiones, una población sujeta de crédito (que antes no lo era), disciplinada y atractiva para cualquier oferente de servicios de micro financiamiento, lo que se manifiesta en la concentración actual de oferentes en ambas regiones cuyo acceso a las zonas es posterior al que hizo el MMR- CREDIMUJER de manera pionera hace 7 años.
- ⇒ Debe resaltarse también que ello se ha logrado con pronunciada rigidez en la aplicación del modelo BC, referida a la poca adaptación mostrada por los servicios a la evolución de las socias y sus negocios, con un modelo que en sí mismo es costoso para ellas. Esta característica de la experiencia podría ser compensada con acciones futuras que permitan una sensación en las socias de que por otro lado reciben beneficios también nuevos. Es necesario marcar una nueva etapa de flexibilización y diversificación de los servicios, que signifique menores costos para las socias y para el mismo MMR - CREDIMUJER.
- ⇒ Efectos positivos de flexibilizar: Una clara excepción de la aplicación rígida del modelo en la experiencia del MMR – CREDIMUJER fue el acierto en adaptar, algo más que otros, el plazo de pago, lo que permite hablar de éxito. Se ha permitido con ello el desarrollo de actividades de producción de bienes y servicios con mayor arrastre para las regiones dado que generan mayor número de empleos y mayor nivel de acumulación en comparación de aquellos que por el corto plazo de pago promueven por el contrario actividades de circulación simple (pequeño comercio). Aún queda mucho por desarrollar en cuanto a servicios financieros según la **evolución del perfil de las socias que los propios bancos generan**.
- ⇒ Sentido de propiedad: Las mujeres en el sistema generado por el MMR- CREDIMUJER sienten suyos los bancos, las socias del MMR dicen “nuestro banquito”, mientras que en otras intervenciones con metodología BC en ambas regiones, las socias hablan de “los Bancos de la institución”. Este sentido de propiedad refuerza en las mujeres la percepción de mayor autonomía que hoy alcanzan en el aspecto personal.
- ⇒ Desarrollo de una **imagen en las finanzas locales**: El MMR – CREDIMUJER ha logrado ubicarse en ambos mercados locales y ha desarrollado una “marca”, una imagen que tiene tanto aspectos positivos como negativos y que grafican de manera precisa lo que se logró con el énfasis dado a los siete años de trabajo (la sostenibilidad), y que se expresa en el argot y visión de las mujeres socias de la siguiente manera: Por un lado se dice que **el MMR es serio** y que sus préstamos son oportunos, **“el día que se acuerda ese día tienes tu préstamo , con otros no sabes si vas a recibir”**. Esto en términos de la fluidez que la dinámica de los negocios requiere ha sido crucial. Por otra parte, también se dice del MMR, **“las Manueles son**

desesperadas” aludiendo al grado de rigidez al que se llegó en los procedimientos y condiciones de funcionamiento del modelo desarrollado. Esto resalta la necesidad de cuidar la imagen del MMR – CREDIMUJER desde las prácticas y políticas definidas, de trabajar en tal imagen con mayor profundidad definiendo qué características habrá que desarrollar en el futuro. ¿Cómo quiere ser reconocido el MMR – CREDIMUJER en adelante por las mujeres?.

2. Objetivo de Autonomía y fortalecimiento de las mujeres:

Impactos en la vida de las mujeres

Cuando se otorga crédito a una mujer muchas piezas en los diferentes planos de su existencia se mueven y cambian radicalmente, no sólo el del negocio y su rol en la esfera económico productiva. Desde una visión únicamente financiera ello no tiene implicancias sobre el enfoque de trabajo de quien proporciona los servicios financieros, pero sí las tiene (debería tenerla) para quien trabaja desde una visión de desarrollo.

Los BC al contribuir a la intensificación del rol económico de las mujeres han tenido el efecto de *re –asignar su tiempo* y de *cambiar las prioridades en su distribución*. Así, los cinco planos en la vida de las mujeres de los BC acusan impactos tanto positivos como negativos.

Los planos “ganadores” son el negocio y algunos aspectos clave del plano personal. Los impactos en la familia son ambivalentes, tanto positivos como negativos. En el plano de la relación de pareja y relaciones de género a nivel del hogar, la operación de cambios sustanciales que favorezcan a la mujer están pendientes de nuevos acuerdos entre la pareja que aún no se han dado. Los impactos menos favorecedores (negativos) se identifican en la relación con la comunidad.

- ⇒ **Cambios en la persona, mujer autónoma:** En el plano personal hay impactos positivos en ciertas actitudes y destrezas. En el cuidado personal las mujeres de los bancos quieren mejorar su salud, su apariencia personal y sus actitudes, según indica la visión del cambio expresada en los Talleres Iniciales¹. Algunas parecen haberlo logrado desde que participan de los BC, aunque en número, no en todos los aspectos o variables de cambio indicados, alcancen la magnitud que permitiría revertir tendencias de manera significativa.
- ⇒ En Puno, tanto antes como después de los BC menos del 20% de las socias gasta en cuidar su salud siempre. El porcentaje de mujeres que al 2003 *nunca* gasta en cuidar su salud es alto todavía (40%), considerando que la mayoría tiene entre 3 años y 7 años en el programa. Estas mujeres que hoy no gastan en cuidar su salud, declaran que no lo hacen porque no lo considera necesario. Esto amerita una acción directa y desde un enfoque de género. En San Martín tanto antes como después de los BC más de la tercera parte de las mujeres de los BC ya cuidaba su salud, los BC no agregaron ni quitaron más a esta situación.
- ⇒ Las mujeres que toman decisiones por sí solas en el hogar y en el negocio se incrementaron sustancialmente en ambas regiones, ello ya era importante antes de los BC, estos sin embargo han afianzado esta tendencia positiva. En San Martín hoy la mitad de las mujeres puede decidir sola en ambos aspectos, mientras que en Puno antes de los BC la mitad podía hacerlo y hoy lo hacen más de las dos terceras partes.
- ⇒ Se ha reducido la violencia contra la mujer en ambas regiones. En San Martín las mujeres maltratadas antes de los BC eran un tercio de la muestra, al 2003 son un 20% mientras que en Puno las mujeres maltratadas eran el 65%, al 2003 son 35%. Sin embargo debe resaltarse que un importante porcentaje de mujeres en ambas reconoce

¹ Véase Capítulo 5

ser todavía víctima de algún tipo de maltrato por parte de sus parejas al 2003. El hecho significativo es que se ha reducido drásticamente el número de mujeres que **no hace nada** frente a los distintos tipos de agresión. En Puno este número era sumamente alto antes de su participación en los BC, representaba el 46.5% de las mujeres en la muestra, mientras que al 2003, sólo el 16.4% señala que no haría nada. Aquí se observa un cambio significativo que revierte una tendencia, un verdadero impacto a partir de un estatus de la mujer fortalecido por su ascenso a la categoría de principal proveedora de ingresos en el hogar.

- ⇒ Existen diferencias regionales con relación a la actitud que asumen frente a la violencia. En Puno al 2003 más de una tercera parte considera que la violencia física es materia de denuncia, mientras que en San Martín al 2003 sólo un 22% denunciaría una agresión física. Esto también amerita una acción directa desde un trabajo de género.
- ⇒ La reducción de la violencia contra la mujer desde que pertenecen a los BC se explica también por la actitud de los varones hacia ellas quienes hoy las reconocen más dado que son las principales proveedoras de ingresos en el hogar y por tanto están menos propensas a maltratarlas.
- ⇒ **Cambios en la familia:** En la familia los impactos son ambivalentes, las mujeres tienen menos tiempo para dedicar a los hijos, pero invierten más en su educación. En Puno los espacios que las familias comparten son menores y en la mayoría de casos lo que se comparte es el negocio. En San Martín se vive más en familia y los BC habrían permitido esto al facilitar el financiamiento de espacios de encuentro diferentes al negocio. En cuanto a las inversiones en la educación de hijos e hijas, en San Martín hay un sesgo que desfavorece a las niñas.
- ⇒ **Cambios en la relación con la comunidad:** En ambas regiones los impactos menos favorecedores (negativos) se identifican en la relación de las mujeres con la comunidad, las gestiones a favor de la comunidad, el desempeño de cargos comunales han decrecido desde que pertenecen a los BC. Los aportes de los BC en la formación de liderazgos no han compensado la pérdida con respecto a la situación inicial antes de los BC.
- ⇒ **Cambios en la relación de pareja:** En las relaciones de género, hay impactos en cuanto al cuestionamiento de la estructura de división de trabajo y roles en el hogar, si bien en ambas regiones los hombres reconocen hoy el rol crucial de las mujeres como principal proveedora de ingresos en el hogar, no se ha dado una sustitución del trabajo de las mujeres sustantiva en la esfera reproductiva. Esto genera un conflicto que no está resuelto y que deja pendiente la necesidad de atender nuevos acuerdos entre mujeres y hombres, pues por ahora todo sigue cargando a la mujer en términos de una fuerte presión sobre su tiempo y tranquilidad emocional.
- ⇒ **Cambios en el negocio y la relación con el mercado:** Los mayores impactos positivos de los BC se identifican en el negocio, en la capacidad de re-inversión en el negocio, en la evolución de los mismos por sector y por nivel de acumulación. Las estrategias de crecimiento más marcadas han sido el cambio de giro de negocio en búsqueda de sectores de mayor nivel de acumulación, la intensificación de la movilidad y organización territorial del negocio, que ha cambiado el perfil económico y empresarial de estas mujeres. Sobre la orientación de la inversión en sectores de producción diferentes al comercio, la información recogida indica que por el plazo de pago más pausado que en otras experiencias de BC (un mes), está permitiendo el desarrollo de ciertas actividades de producción con menor ciclo de rotación de capital y con mayor capacidad para acumular.
- ⇒ En ambas regiones, entre las mujeres de las muestras, al iniciarse en los BC la mayor parte de las socias consultadas se ubicaba en actividades de bajo nivel de acumulación

(43% en Puno y 57% en San Martín). Al 2003, luego de su participación en los BC, por el contrario la mayoría de ellas se ubica en actividades de mayor nivel de acumulación (64% en Puno y 52% en San Martín).

- ⇒ Se observa también el impacto de los BC en la capacidad financiera para re - invertir en el negocio. En San Martín un 75% declaró haber hecho inversiones para mejorar el negocio desde que pertenece a los BC y en Puno lo hizo el 81%. En San Martín el 74% de dicha inversión se hizo en capital de trabajo (insumos, mercadería) y 26% en bienes de capital (maquinaria, equipos, locales). En Puno el 59% de dicha inversión se hizo en capital de trabajo y el 41% en bienes de capital.
- ⇒ La estructura de la inversión realizada permite colegir que hay un nivel de capitalización entre las socias y que entre aquellas con más de tres años en los BC ya se cuenta con garantías reales para participar de esquemas de crédito individual.
- ⇒ Ha existido también una evolución en el tipo de negocio según sector. En ambas regiones se ha incrementado el porcentaje de mujeres con negocios en los sectores de producción de bienes y servicios. En Puno al inicio de los BC las mujeres se concentraban mayoritariamente en el pequeño comercio, mientras que al 2003 un 43% se encuentra en el sector de producción de bienes y servicios. En San Martín se trata del 42% al 2003.
- ⇒ **Cambios en el estatus de las mujeres:** Se identifican cambios importantes en la construcción de un nuevo estatus para las mujeres. Debido a su incursión intensificada en el ámbito económico productivo al abrirse su acceso a los servicios financieros, y al éxito que una parte de ellas ha logrado en sus negocios hoy la mayoría se percibe y es percibida como un actor crucial en la determinación de los ingresos en sus hogares. En Puno el 63% y en San Martín el 50% de las mujeres en las muestras tomadas se considera la *principal proveedora de ingresos* en el hogar a través de los negocios que desarrollaron.
- ⇒ Ello les ha traído como consecuencia la disminución de la violencia en su contra en la relación de pareja y el reconocimiento de los hijos e hijas quienes perciben que se educan debido al éxito económico de sus madres. Sin embargo, las mujeres aún no distribuyen sus gastos de manera que favorezca su salud y arreglo personal, es decir, su bienestar personal. Las mujeres están estresadas, por la presión de los pagos, costos y procedimientos que el modelo BC demanda y, por la sensación de desintegración familiar.

Un enfoque de intervención dirigido a las mujeres basado sólo en el acceso al crédito como hemos visto a través de los cambios observados ocasiona una especie de terremoto sobre algunos elementos clave en la determinación de las desigualdades de género tales como la disponibilidad y uso del tiempo, la movilidad espacial de las mujeres, pone en cuestión el ordenamiento y organización del trabajo y roles al interior de los hogares y fuera de ellos. Si otros arreglos en los otros planos de relación no acompañan la redistribución dramática del tiempo de las mujeres se merma la percepción de bienestar en ellas.

Es innegable que los cambios observados abonan a favor de una posición de mayor autonomía de las mujeres. Sin embargo, para que estos cambios tengan la orientación de equidad, bienestar y calidad de vida a los que se postula desde un enfoque de género, es necesario imprimir dicho enfoque en las acciones de una intervención, de otro modo las sensaciones de desintegración, estrés y poco control de la situación, como las expresadas por las mujeres en los talleres iniciales, acompañaran a los avances apreciados.

3. Objetivo de sostenibilidad

La experiencia muestra niveles de sostenibilidad económica en el período 2000-2003. El sistema logró cubrir sus costos directos con los ingresos que la actividad financiera le genera. La generación de excedentes, que permite la capitalización del fondo de colocaciones y el crecimiento del sistema, ha sido limitada en el período pues a la par que los ingresos crecieron, lo hicieron en igual proporción los costos directos del sistema.

- ⇒ Los ingresos crecieron por una mejora en la productividad de las promotoras, alentada por una mejor situación contractual (pasaron al régimen de 5ta categoría) así como por su acceso a mayores oportunidades de capacitación.
- ⇒ Los costos que más crecieron en el programa fueron los directos mientras los indirectos en general no han sido significativos en términos de la estructura total de costos así como tampoco en su evolución, estos decrecen hacia los últimos años. Ello significa que el nivel de inversiones en el propio sistema ha sido limitado mientras que los gastos del sistema aumentaron. Esto ha tenido consecuencias en términos del enfoque de trabajo desarrollado en la debilidad mostrada para seguir la evolución de las socias y trabajar desde un **enfoque centrado en las clientas**, que diera paso a la innovación financiera que es clamorosa a la fecha.
- ⇒ El costo de “overhead” tiene una evolución significativa en la estructura de costos totales del programa, son los de mayor peso en esta después de los costos operativos y de personal. La evolución de este costo debe analizarse con relación no sólo a los niveles de sostenibilidad, sino a las posibilidades de crecimiento del fondo con el que opera el sistema y a la cobertura y en tanto posibilidad de multiplicar significativamente los resultados sociales buscados para las mujeres.
- ⇒ Por “overhead” se paga un porcentaje que es más alto que la tasa de interés de cualquier otra alternativa a la que el programa podría acceder en el mercado financiero orientado a las micro finanzas. Es necesario considerar que estos costos se ven reflejados finalmente en aquellos que las mujeres (grupo meta del programa) deben enfrentar en el sistema, en una situación en la que, como expresan sus propias opiniones, el sistema BC desarrollado ya muestra rigidez y altos costos.
- ⇒ De igual forma, la necesidad de cubrir estos costos crecientes y la presión por lograr sostenibilidad condiciona la definición de las políticas financieras desde la dirección del programa, las que a la fecha requieren tender hacia a una **flexibilización y diversificación de los servicios**, en respuesta a la evolución de las socias.
- ⇒ Dicha presión se traslada al campo en conflictos, en la relación entre socias, en la mayor rigidez de los procedimientos orientados a la colocación y recuperación, en el rol distorsionado de las promotoras, quienes son remuneradas según el nivel de colocaciones que logren y actúan en consecuencia. Así el objetivo de estas en campo es hoy “recuperar el 100%”, antes que ubicarse en la misión institucional, como sus testimonios en ambas regiones dejan ver (de ahí que no haya habido espacio ni planificación para orientar por ejemplo las reuniones de pago en función a la misión institucional frente a la demanda del beneficio social por parte de las socias). La presión por nuevas socias, frente a los altos costos (implícitos y explícitos) que las socias activas deben pagar por el esquema de garantía solidaria y el alto nivel de rotación observado en el sistema, generan en campo una permanente situación de conflicto y de desgaste que es claramente expresado por las socias ***“las Manuelas son desesperadas”***.

Los retos en la experiencia

Los principales retos que la experiencia enfrenta tienen relación con la alta rotación que los bancos presentan (no sólo en el caso del MMR pero en especial en este) directamente relacionada con los costos crecientes que las mujeres deben enfrentar para permanecer en ellos y en tanto ellas evolucionan. En segundo lugar está la alta concentración de oferentes en las dos Regiones, y en los mismos segmentos de población (el riesgo de sobre endeudamiento de las mujeres) y la necesidad de crecer. En tercer lugar está la necesidad de generar el valor agregado al acceso al crédito desde un enfoque de género y desde una misión institucional orientada a la equidad.

Sobre el modelo y la evolución de las mujeres

Reducir costos crecientes para las socias en el modelo: Los mayores costos para las socias de los BC no son precisamente las altas tasas de interés, sino los otros costos (costos de oportunidad, de transacción, costos adicionales y costos sociales altos como el conflicto y estigmatización) que han recibido menos atención y que explican el alto nivel de rotación de socias. Unas 30,600 mujeres pasaron por el sistema y al 2003 las socias activas son 9,500. El modelo es sobre pasado rápidamente por la evolución de las mujeres en ambas regiones. En la región de Puno, en la que la dinámica espacial de las mujeres es intensa, y en una región como San Martín con mayores niveles de ingreso per- capita, la adecuación del esquema y servicios es urgente.

Los bancos son en esencia un instrumento de desarrollo personal, una vez desarrollada la persona (al año o año y medio), no parece necesario que se siga manteniendo el mismo esquema de altos costos para la socia que cumplió un año en el sistema como para la que tiene dos años en él. Es necesario reducir estos costos para las socias de manera paulatina.

Frenar la transferencia del mayor activo de los BC: Al observar y conjugar el ritmo que adquiere la cantidad de mujeres retiradas y su perfil se corrobora (al igual que los resultados sobre impactos alcanzados) que la llamada *graduación* se ha dado en un tiempo menor al que establece el modelo. Las socias dinámicas son "transferidas" a otros oferentes dentro del sistema financiero local. Se pierde así el mayor activo de los BC, que requiere una respuesta adecuada en términos de *flexibilizar y diversificar* los servicios y algunos procedimientos, y de considerar otros esquemas financieros alternativos menos costosos para las socias más dinámicas.

Todo buen programa genera su propia demanda: Es necesario construir alternativas financieras para las socias más dinámicas, dentro del mismo sistema BC o institucional de modo que no se transfiera activos a otros oferentes de crédito. Crecer no sólo significa buscar nuevas socias sino también, en las circunstancias actuales, *crecer en base a retener el activo que hoy se pierde*, atendiendo la demanda de las socias más dinámicas que hoy se van del sistema. Los bancos generan su propia demanda y esta no debería ser transferida a otros.

Innovaciones y evolución de las mujeres: Todavía son pocas las innovaciones realizadas al modelo de cara a los requerimientos específicos de la propia misión del MMR y de la necesidad de ir adecuando los productos a la evolución y consolidación de las socias. En las regiones no se cuenta todavía con herramientas y espacios de análisis sistemático sobre aquello que necesitan las socias que evolucionan (otras condiciones de asistencia, nuevos productos, incentivos para las mejores clientas, beneficios sociales). La alta tasa de deserción en los BC no debe enfrentarse aduciendo que las mujeres que se van " ya no son mujeres para el modelo".

Enfoque en el cliente antes que enfoque en el modelo: No es el modelo lo que debe primar sino el ajuste, rediseño o cambio del mismo según la evolución y necesidades de las clientas. Al perder a las socias más dinámicas se pierde un activo valioso para el sistema, se le transfiriere a la competencia que sí cuenta con esquemas alternativos o sólo más flexibles, o de beneficios sociales para estas mujeres consolidadas en comparación al esquema rígido al que

MMR- CREDIMUJER ha llegado. Es por ello necesario cambiar la concentración del trabajo en colocar y cobrar por el *de innovar para colocar*.

Sobre el enfoque de género y las micro- finanzas

La apuesta del MMR – CREDIMUJER en el sólo acceso de las mujeres al crédito muestra resultados que permiten hablar del inicio de la construcción de un nuevo estatus y posición para las mujeres. Para añadir un valor agregado a una misión de género en las micro –finanzas (que lo diferenciara de otros oferentes que también apuntan a las mujeres con otros objetivos), hizo falta a la experiencia un mayor acompañamiento de elementos concretos en términos de género y tecnología financiera (adecuación y adaptación de acuerdo a la evolución de las mujeres, sus necesidades e intereses), así como otros elementos posteriormente visualizados, más no implementados, tales como los mensajes y actitudes que hubieran permitido plasmar también la misión de equidad del MMR y cumplir con el beneficio social que las socias esperan.

Crédito, bienestar de la mujer y reducción de sesgos: los resultados del estudio permiten conocer que es necesario visualizar la necesidad de *re - orientar desde una perspectiva de género el destino de la inversión que las mujeres* hacen a partir de los ingresos y ganancias que generan con su acceso a los servicios de micro financiamiento. Es esta re-orientación de los gastos a favor de la reducción de los sesgos de género y a favor del bienestar personal de la mujer (cuidado personal, salud) la que imprime la característica esencial a las micro finanzas con enfoque de género.

Misión MMR y sostenibilidad: En ambas regiones el tema de sostenibilidad fue la prioridad ante la presión de costos crecientes. En ambas regiones además, los últimos años han estado dedicados a superar los problemas de alta morosidad surgidos cuando se decidió crecer aceleradamente. El reto que la sostenibilidad plantea está siendo asumido por las supervisoras de cada región con solvencia. Estas requieren contar con orientación y precisión permanente desde la gerencia del programa a cerca de la forma cómo la misión del MMR- CREDIMUJER debe ser considerada también una prioridad.

Las reuniones de pago y la misión institucional: Se valora altamente el potencial empoderador del espacio de reuniones de crédito, la revisión de agendas y el análisis de las opiniones de las socias permite constatar que las reuniones de pago no son todavía el medio para plasmar la misión y objetivos del MMR. Todavía se trata de reuniones en las que se pasa la lista y se cobra. Dos horas y media en promedio, o más, en que las socias (según sus propios relatos), ocupan el tiempo angustiándose frente a la incertidumbre de si alguien vendrá o si tendrán que cubrir su cuota. Se convierte así en un espacio que facilita el conflicto y la tensión entre las socias. El reto es aprovechar este espacio de manera estructurada y de acuerdo a la misión del MMR.

Crecimiento, sostenibilidad y nuevos acuerdos institucionales: Ante toda presión sobre costos directos debe considerarse que estos se ven inmediatamente reflejados en aquellos que las mujeres (grupo meta del programa) enfrentan en el sistema, en una situación que ya muestra rigidez y altos costos para ellas (como expresan sus opiniones). La racionalidad del cobro de “overhead” debe considerar este punto y la necesidad de crecimiento del sistema. La discusión de este punto debe vincularse a los objetivos de desarrollo a los que responde la utilización de un instrumento financiero como el crédito en el marco de la misión institucional. Debe considerar también los niveles de complementariedad y apoyo, la *sinergia* entre los diferentes programas del MMR. El beneficio que el programa de bancos añade al conjunto de la institución es tangible, mientras que aquel que el resto de la institución brinda al programa requiere reflejarse en términos de los servicios o beneficios sociales que aún están pendientes en el trabajo con las socias de los bancos y que son un reclamo claro, como muestran sus testimonios tanto en Puno como en San Martín.

Los equipos y la misión institucional: En ambas regiones se ha alentado principalmente valores neutros en términos de género y principalmente asociados al cumplimiento del préstamo: cumplimiento, honestidad, veracidad, puntualidad. Ambos equipos necesitan reforzar

su capacidad de relacionar las características de los servicios que brindan con los propósitos de la intervención y la misión del MMR (género y tecnología financiera), única forma de mejorar la capacidad de las oficiales de crédito para transmitir y aplicar estas en su trabajo de micro financiamiento con las mujeres.

Existen diferentes fortalezas en los dos equipos regionales. En Puno se trabaja con disciplina y organización a partir de objetivos que sean claros para la supervisión y su equipo. En San Martín se constata a nivel de la supervisión una clara capacidad de análisis que podría ser sistemática y contar con instrumentos adecuados y espacios para que produzca mejores frutos.

12. Lecciones aprendidas

Lección 1: Es necesario ir más allá del solo acceso al crédito

El acceso de las mujeres al crédito es necesario en el camino hacia la equidad de género pero no suficiente. Quien brinda crédito desde un enfoque y misión de género se diferencia de otros oferentes de crédito, que también apuntan a las mujeres, no por el acceso que les brindan a este sino por la calidad que añaden a los resultados de dicho acceso en términos de su bienestar individual y de la **construcción planificada** de un mejor estatus para ellas.

Lección 2: El camino para mejorar el estatus de las mujeres y su bienestar personal implica un proceso y una serie de requisitos en términos de género y tecnología financiera.

En términos de la Hipótesis 1: *“la relación de las mujeres con el dinero y el éxito económico es vital para mejorar sustancialmente su valoración social efectiva y por ende su bienestar”.*

Los resultados obtenidos por el estudio muestran que esta hipótesis se cumple bajo ciertos requisitos. Tanto para los objetivos de MMR- CREDIMUJER como para los objetivos de desarrollo económico resulta crucial que las mujeres logren evolucionar de actividades de menor nivel de acumulación hacia aquellas de mayor nivel.

Parece necesario tener en cuenta la idea de proceso, el proceso que lleva de los aspectos económicos básicos hacia los cambios personales (evolución de las inversiones de las mujeres y sus prioridades). En la población analizada este proceso parece marcarse de la siguiente manera:

Los cambios en la persona están ligados a las características de las inversiones de las mujeres en términos de: a) la distribución de sus gastos b) la distribución de su tiempo y sus prioridades según la evolución del tipo de actividad económica que realizan, de aquellas de menor nivel de acumulación (o menor valor agregado) hacia aquellas de mayor nivel de acumulación o mayor valor agregado.

Cuadro 98

	Estadio 0	Prioridades Estadio 1	Prioridades Estadio 2	Prioridades Estadio 3
Distribución del gasto	Alimentación	Necesidades básicas (vivienda, alimentación)	Educación de los hijos(as)	Educación de hijos(as) Salud de la mujer Arreglo personal
Tipo de actividad económica	Actividades de subsistencia	Actividades económicas de baja acumulación	Actividades de acumulación intermedia	Actividades de mayor acumulación
	No participan de los BC	Mujeres de los primeros ciclos	%	%

EVOLUCION BUSCADA (en lo económico y personal) 

En términos de la Hipótesis 2: *“Existe un enfoque de género en las microfinanzas que permite mejorar el estatus de las mujeres”.*

Lo anterior permite vislumbrar que los esquemas de crédito con enfoque de género (orientados hacia el empoderamiento y bienestar de las mujeres) deberían apoyar planificadamente la evolución de las actividades económicas de la mujer, permitirles evolucionar hacia aquellas que abran posibilidad para una **distribución del gasto que contempla inversiones en su persona**, lo que requiere **flexibilidad e innovación permanente de los servicios de financiamiento**. Flexibilidad de la oferta de financiamiento teniendo en cuenta que tal evolución implica una distinta distribución y presión sobre el tiempo y roles de las mujeres.

Lección 3: Todo esquema de crédito, no únicamente el modelo BC, desafía a la estructura social de género establecida

En su dinámica y al intensificar el rol de agente económico de las mujeres todo esquema de crédito, no únicamente el modelo BC, desafía a la estructura social de género establecida, pues en esencia genera presión sobre dos elementos cruciales como el uso del tiempo de las mujeres y su movilidad espacial / territorial, que debido a las desigualdades de género, han tendido tradicionalmente a “anclar” a las mujeres en los espacios y labores reproductivas, reasignándolas a espacios públicos como el mercado. Más aún en el caso del modelo BC que demanda permanentemente el tiempo de las mujeres tanto por los procedimientos y el diseño del producto financiero (pagos en 15 días o mes).

Al generar una especie de terremoto de 7 grados sobre la organización del trabajo en el hogar, se genera presión sobre las mujeres si otros aspectos permanecen no resueltos y no se mueven en la dirección necesaria para facilitar esos cambios: los roles no se redistribuyen con el crédito necesariamente. Empuja pues a la oportunidad de definir nuevas organizaciones y acuerdos entre mujeres y hombres en el hogar, estas pueden ser aprovechadas o desperdiciadas dependiendo de si se cuenta o no con un adecuado enfoque de género.

Lección 4: La fragilidad de los supuestos hace necesario innovar permanentemente

La vida de los supuestos que sustentan el modelo BC es corta, las mujeres si enfrentan altos costos para permanecer en los BC, las mujeres sí se movilizan, no están siempre en el mismo lugar. Es costoso para ellas conseguir información sobre las otras socias y en especial sobre nuevas socias. Sus requerimientos de financiamiento crecen con ellas y sus negocios, más allá de la programación de la escalera. De ahí que la innovación de los servicios sea un requisito permanente en un sistema financiero competitivo.

Lección 5: El negocio esta cada vez menos localizado

El negocio esta cada vez menos localizado en un solo espacio, de ahí la alta movilidad de estas mujeres y la necesidad de que los esquemas de micro financiamiento para esta población se ajusten también a dicha movilidad espacial que es intensa y se hará más intensa (en la medida que las mujeres busquen salir de los mercados concentrados y a los efectos del incremento de la competencia debido a la concentración de los operadores financieros en los mismos lugares).

Se observan límites del modelo BC frente a la evolución de las estrategias de vida y económicas de estas mujeres que son cada vez menos localizadas, de alta movilidad espacial, mientras que el modelo las encajona en un solo espacio para efectos de reuniones y cobros. Son retos a enfrentar en el diseño de los nuevos productos y adecuaciones que son necesarias.

“Yo voy los jueves hasta Desaguadero, de ahí salgo para La Paz. El sábado salgo de La Paz para Arequipa y Lima. El domingo vendo la ropa en Arequipa, el martes en Lima, tengo allá mis clientes y el martes por la noche estoy regresando a Puno, llego el miércoles. Hago así todas las semanas. El negocio no esta en Puno” (Irma, *socia retirada explicando porque la obligación de asistir a todas las reuniones del BC la hizo retirarse voluntariamente*).

Los modelos de micro financiamiento que implican asistencia obligatoria a reuniones (cierta estática espacial) tienden a chocar / colisionar con las estrategias de las mujeres con mayor visión de negocio, con mayor visión para pasar de actividades de menor acumulación hacia aquellas de mayor valor agregado (es decir las mejores clientas).

Lección 6: La solidaridad forzada genera conflicto de intereses. En esos casos el crédito individual resulta una mejor opción para muchas mujeres.

Si bien la solidaridad sigue siendo un valor fundamental tanto en la cultura andina como en la propia esfera urbana que tiene un fuerte antecedente andino cuando esta es forzada surge una serie de conflictos que hacen la dinámica de los BC precisamente opuesta a dicho valor.

“No me gustó que siendo un banco de la mujer se cobraba un sol diario por la demora. Yo veía a mis amigas que se les cargaba eso y era duro, las he visto sufrir. Todos tenemos problemas. Eso fue acuerdo del banco, todas dijeron sí, sin pensar en las demás

“Se debe hacer préstamos individuales y no grupal porque nos miramos mal entre nosotras, hablamos entre nosotras mal”

“Lo que no me gustó es que en el grupo no hay solidaridad, cuando alguien se enferma, o tiene un problema, todas se van encima, no hay comprensión. No hay ninguna contemplación por la que falla.

La solidaridad forzada implica inicialmente una inversión en la construcción de un perfil financiero para la socia, pero después constituye un costo muy alto en especial para las socias más dinámicas. En determinado momento de madurez crediticia de la socia (que se alcanza al 5to ciclo) deberían tener la opción de pasar al esquema de garantía real. Si el crédito fue de buenos resultados para la socia esta ya está en condiciones de contar con garantías reales y no tiene sentido que permanezca sometida a los altos costos que implica la garantía solidaria, buena en un inicio cuando no cuenta con ninguna garantía real, pero convertida en carga y alto costo posteriormente cuando evoluciona el negocio. En ambas regiones entre el 26% y 30% de las inversiones que se hicieron en los negocios fue en bienes de capital.

Lección 7: Relación entre plazo de pago y objetivos de género y desarrollo

Hay una clara relación entre el plazo del préstamo y la posibilidad de ir dejando niveles de subsistencia en el negocio.

Lección 8: La importancia de trabajar desde un enfoque centrado en el cliente

El enfoque de trabajo no debe concentrarse en un modelo y su afianzamiento per sé, su vigencia debe depender más bien de un análisis y observación permanentes de la clienta, de su evolución en términos de los negocios, evolución de sus estrategias de vida, y de sus requerimientos financieros, es decir, el enfoque requerido es el de cliente y no el de modelo. Para ello debe contarse con instrumentos que permitan el análisis permanente de la evolución de las socias dentro del esquema, orientado al diseño de alternativas financieras o al ajuste de los productos y procedimientos vigentes. No debería esperarse a una evaluación de impacto para conocer la evolución de las socias y su opinión sobre los servicios.

Lección 9: El esquema solidario no necesita mantenerse indefinidamente en el tiempo

Los resultados del estudio muestran que un tercio de las mujeres consultadas en los BC logró ampliar su negocio en términos de la adquisición de equipos, herramientas y en algunos casos también locales. Un 40% de socias en promedio en ambas regiones pasó de actividades de circulación simple a otras de mayor generación valor agregado y acumulación. Se tiene por tanto el caso de mujeres con talleres de mecánica o servicios de fotocopidora, o pequeña industria de panificación que se sostienen todavía, innecesariamente y gracias al modelo, en las garantías “solidarias” de las mujeres en escalones menores de acumulación, cuando ya podrían entrar a un esquema de préstamo individual (con garantía prendaria antes que solidaria). Esto significa mantener asimetrías innecesarias al interior de los BC.

Lección 10: Lo que se decide transmitir como mensaje en las reuniones de pago, queda profundamente arraigado en el bagaje de las mujeres.

La experiencia del MMR – CREDIMUJER muestra que es a todas luces viable introducir, fortalecer autonomía, autoestima, actitudes, a través de **mensajes y actitudes de acuerdo a la misión** y las necesidades de las socias, sólo hace falta que se planifiquen, se programen y ejecuten. En los años del periodo comprendido en el estudio de acuerdo a la directriz establecida en el Plan de negocios 1998, los mensajes y las actitudes transmitidas fueron los relativos al pago de los préstamos, esto quedó plasmado en el recuerdo y la práctica de la mayoría de mujeres que se entrevistó y encuestó. Las reuniones de pago son el instrumento

más poderoso con el que se cuenta por tanto para trabajar también el beneficio social que las socias reclaman.

Lección 11: Se puede transmitir sólo aquello que se tiene asimilado, programado de acuerdo a un objetivo

El éxito de una intervención en términos del trabajo de las promotoras, depende de dos pasos clave, A: de cómo la institución transmite su misión a sus equipos y B: Cómo las promotoras transmiten esta misión en su trabajo con la población y la convierten en un trabajo organizado y orientado a metas en función de la misión institucional.

Lección 12: El crecimiento acelerado implica o tiene como requisito el alejamiento paulatino del modelo.

La poca correspondencia con la realidad de la mayoría de los supuestos implícitos en la operación del modelo (en tanto las mujeres evolucionan), hace difícil crecer aceleradamente manteniéndolo tal cual sin enfrentar problemas que finalmente se traducen en mora y el endurecimiento de las condiciones y procedimientos en un modelo de por sí, rígido y consumidor de altas cuotas de tiempo para las mujeres. Por ello crecer "aceleradamente" (como se exige a quienes operan el modelo) implicará prescindir de varios de estos supuestos o amortiguar sus efectos (con beneficios sociales más evidentes para las mujeres) y tender hacia un esquema más flexible, con menores costos para ellas y para la institución que promueve los banquitos. La experiencia del MMR – CREDIMUJER muestra que crecer con el modelo "completo" tiene un techo y muchos riesgos.

A modo de corolario

En las finanzas con enfoque de género se tratará de trabajar por una distribución del gasto y de las inversiones de las mujeres a favor de ellas mismas y no sólo de quienes la rodean, se trata de alcanzar al mayor número de mujeres y a la vez de retener a las mejores clientas, de generar productos financieros que acompañen a las mujeres en su avance hacia negocios y sectores con capacidad de generar mayor valor agregado, sacándolas de los negocios de subsistencia, todo en la orientación de mejorar su estatus en la sociedad y economía.

13. Recomendaciones

Género y tecnología financiera

Como programa de micro financiamiento con enfoque de género, CREDIMUJER debe iniciar una nueva etapa en la que el aspecto de género y tecnología financiera se concrete. Para ello tiene que crecer mirando y relacionando permanentemente tres aspectos: a) la distribución del gasto de las mujeres a favor de su propio bienestar; (su salud, su cuidado personal, su seguridad), y de acuerdo a; b) la evolución de sus actividades económicas (su capacidad creciente de acumular) y sus implicancias sobre el diseño de los productos financieros.

Los equipos regionales (promotoras y supervisoras) necesitan conocer cómo hacen otros oferentes para hacer concretos en los servicios las preocupaciones de género. Para ello podría programarse una serie de pasantías en programas cuyo éxito en el desarrollo de género y tecnología financiera es reconocido.

Crecimiento y estrategia

La estrategia de crecimiento en ambas regiones (pero más en San Martín por el alto grado de rotación) necesita contemplar antes que un crecimiento territorial (hacia otras zonas) o con nuevas clientas, más bien la retención de las socias dinámicas que hoy el sistema empuja a desertar por falta de incentivos y de nuevos productos y esquemas alternativos. Deben nutrirse de la misma gente que han formado en los BC durante todos estos años. Diseño de nuevos servicios financieros. Revitalizar el programa de crédito individual, aprovechando la experiencia lograda por el MMR en dicho servicio. Lanzar en ambas regiones una línea piloto de crédito individual.

Flexibilizar procedimientos e innovar servicios:

Una parte de las mujeres socias requiere entrar a esquemas de crédito individual u otras alternativas financieras. Otras no evolucionan y crecen en la misma manera y pueden permanecer en el esquema BC pero también con mayor flexibilidad que les permita sentir que sus costos de permanecer en el sistema disminuyen también gradualmente. Promover incentivos

Instrumentar y operar un enfoque hacia el cliente

Capacitación del personal en la aplicación de técnicas, adaptación de herramientas participativas. Los equipos deberían contar con herramientas y espacios que les permitan evaluar y sondear en campo los resultados de las políticas que se definen en gabinete, evaluar anualmente los indicadores clave del perfil de las socias: número de negocios, movilidad espacial, cambio de giro del negocio.

Contar con indicadores y una línea de base para monitorear y evaluar los impactos del crédito en la vida de las mujeres. Los indicadores que se han construido en este estudio a partir de la visión de las propias mujeres constituyen el punto de partida para levantar una línea de base.

Seguir apostando por mensajes y actitudes incluyendo los de género

Abordar el **beneficio social** que las mujeres esperan, de una manera que no implique costos mayores y que marque la diferencia con la etapa pasada. Un éxito del programa sería en ese sentido que pudieran contar con un **Plan anual de temas clave en género** que hoy son parte de la problemática que enfrentan las mujeres. Temas a ser tratados con ellas en sus reuniones de pago, principalmente incentivando al **intercambio de experiencias y**

testimonios entre sí². Varios temas clave han surgido del testimonio de las mujeres, por ejemplo: cómo manejo mi tiempo, salud, apariencia personal. La promotora debe y puede ir delegando tareas al Comité administrativo de cada banco en el desarrollo de la sesión de manera que sea posible tocar estos temas sin necesidad de ir más allá de la sesión.

Otra acción simple y directa es llevar un calendario de género y celebrar reflexionar con la mujeres en la sesión sobre cada fecha significativa.

Algunos de los temas que se sugiere poner en **calendario** a la luz de los resultados de este estudio son:

- Promoción de nuevos acuerdos en la pareja para reducir presión sobre el tiempo de las mujeres
- Promoción de una distribución del gasto (de los ingresos generados por el acceso al crédito) que beneficie la salud de las mujeres
- Promoción de una actitud más clara en las mujeres con respecto a la violencia
- Promoción de nuevos acuerdos en la pareja orientados hacia una distribución más equitativa de las labores reproductivas.
- Promoción de una mayor efectividad y calidad (capitalización) del tiempo que actualmente las mujeres designan a la familia y hogar.
- Promoción de equidad en las inversiones en la educación de hijos e hijas, a favor de estas últimas en SM.
- Promoción de la proyección comunal más clara de los BC (que no lleven lo comunal solo de nombre).

Otra línea de desarrollo del **beneficio social** es el de la actualización de los negocios por sectores. Los banquitos cuentan con pequeñas cajas chicas con las que las socias podrían financiar espacios de intercambio a experiencias innovadoras. Potenciar el "modelling", destacar la figura de mujeres exitosas no sólo en el negocio, sino de aquellas que tienen éxito en el manejo de cualquiera de los temas arriba identificados (la que planifica mejor su tiempo, la que se proyecta mejor en su comunidad etc.)

Nuevos acuerdos institucionales y sinergia entre programas MMR

El aporte del MMR al programa durante los primeros 3 años de su instalación ha sido crucial y el retorno de tal inversión a la institución resulta de toda lógica. Dicho retorno podría en cambio hacerse en tramos y en montos más flexibles, y ser evaluado anualmente con relación al crecimiento y viabilidad futura del sistema. Esto podría hacerse a partir de nuevos acuerdos institucionales que contemplen el logro de la **sinergia con los otros programas del MMR**, tanto en lo que respecta a la experiencia de crédito individual como los aspectos de género que están pendientes en el trabajo de acceso al crédito.

Es necesario también que el programa CREDIMUJER asuma una actitud más decidida en términos de incorporar nuevas alternativas y fuentes financieras.

FIN

² Las promotoras podrían ejercitarse en dinámicas de grupo, juegos de roles, socio -dramas, ejercicios de visualización.