

## 5. MMR - CREDIMUJER: Misión, enfoque de micro finanzas y equipos

El Movimiento Manuela Ramos (MMR) cumplió recientemente 26 años de trabajo orientado por la misión de contribuir a la equidad en la sociedad peruana. Equidad referida principalmente a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres en el país, en todos los planos que su desarrollo humano, social y económico implica. Para ello, promueve y desarrolla diferentes líneas de acción, entre las que se cuenta el financiamiento de las iniciativas económico – empresariales de las mujeres.

### El antecedente de los BC

El crédito como herramienta de intervención en beneficio de la mujer en el Movimiento Manuela Ramos se inicia a finales de los años 80. A través de pequeños donativos de US \$ 50 para mujeres de zonas urbano marginales de Lima<sup>1</sup> y, posteriormente con préstamos para Talleres de producción de mujeres organizadas<sup>2</sup>, el programa de Generación de Ingresos inicia la trayectoria del MMR en la exploración del crédito como herramienta de empoderamiento y mejora del estatus de la mujer. Se enfoca, de manera pionera, en el afianzamiento del rol de la mujer en la esfera económico productiva, hasta entonces menos visualizada como estratégica por la mayoría de intervenciones a favor de la mujer.

El Programa de Generación de Ingresos desarrolla una propuesta de crédito individual dirigido a mujeres durante los años 93 – 2000, el cual si bien fue especializado en términos financieros, se acompañó e hizo sinergia con otros servicios empresariales para las mujeres desarrollados por el programa<sup>3</sup>. Uno de los principales resultados de estos años fue el rescate y la puesta en público de un **nuevo modelo de mujer**, más bien urbano, orientado a lograr el cambio sustancial de su estatus, se trata del modelo de **mujer empresaria, popular (de origen provinciano) y exitosa**. Mujer que en definitiva logra remontar el estatus de postergación en base a una entrada afirmativa en la esfera económico productiva.

En el marco de una nueva propuesta de derechos reproductivos de la mujer en zonas de extrema pobreza del país con el desarrollo del Programa REPROSALUD (1995 – 2003), el MMR intenta vincular el uso del crédito con la mejora directa del bienestar de las mujeres. El crédito debía permitir que las mujeres de escasos recursos del medio rural atendieran el cuidado de su salud a partir de los beneficios de su acceso a éste. Tal es el inicio de los BC en la trayectoria del MMR.

### Evolución de los objetivos del programa y del grupo meta

Los objetivos del Programa BC variaron significativamente desde que se inició como parte del Programa REPROSALUD y mientras fueron parte de éste (1997 – 2000), así como cuando adquiere una posición autónoma al interior del MMR, en términos de ser parte de la unidad especializada CREDIMUJER en el año 2001.

Como parte de REPROSALUD en sus inicios (1997-1998), el objetivo del Programa BC se enunciaba y enfocaba de manera directa en un aspecto específico del bienestar personal de las mujeres:

*“Que las mujeres cuenten con recursos financieros para desarrollar actividades económicas que les permita incrementar sus ingresos y orientar parte de ello al cuidado de su salud reproductiva”<sup>4</sup>.*

<sup>1</sup> Proyecto “Trickle up”, pequeños donativos semilla.

<sup>2</sup> Proyecto FOS “Crédito para mujeres organizadas” consideraba un fondo de préstamos de US \$ 4 ,500.

<sup>3</sup> Las mujeres prestatarias, así como las empresarias en del programa de capacitación tenían acceso a los Martes Femeninos, un espacio en el que desde la interacción entre las propias mujeres y el intercambio de sus experiencias se abordó aspectos que permitieron fortalecer la autonomía de las mujeres, y otros relativos a su condición y posición de género.

<sup>4</sup> “Plan de Negocios de Bancos Comunes”, Mayo 1998. Documento interno. Página 3.

A finales de 1999 se determinaron cambios institucionales que orientaron las acciones del Programa BC hacia un servicio con énfasis en lo comercial - financiero, y se le separó de todo el componente social, orientación que se mantiene al 2003.

Los objetivos del programa dentro del MMR - CREDIMUJER durante el período 2000 – 2003 en cambio se enunciaron de manera que, siendo un aporte a la misión del MMR, a la vez observarían la decisión institucional sobre la especialización financiera del programa<sup>5</sup>. Los servicios financieros del MMR - CREDIMUJER desde los BC por tanto se orientarían a:

- (a) Facilitar el acceso al crédito a mujeres empresarias o con emprendimientos económicos, preferentemente en situación de pobreza.
- (b) Favorecer una mayor autonomía y fortalecimiento de las mujeres
- (c) Lograr un servicio de financiamiento sostenible

Se atiende así la misión del MMR desde la especialización financiera. Se zanja la discusión sobre el grupo meta a quienes los bancos atenderían, con lo cual se marcó distancia de la población atendida por REPROSALUD.

Es claro que mientras los BC en los inicios de REPROSALUD se orientaban a insertar a las mujeres pobres y excluidas a los mercados y privilegiaba el bienestar de las mujeres en los aspectos de salud, bajo el paraguas de MMR - CREDIMUJER los servicios se orientaron hacia aquellas mujeres ya insertadas en los mercados, aunque en condiciones de desventaja, y que no necesariamente son pobres o las más pobres<sup>6</sup>.

La definición de los objetivos del programa dentro de CREDIMUJER rescata y relaciona los conceptos de acceso a recursos y construcción de autonomía para las mujeres como canales estratégicos para mejorar su estatus y bienestar en la sociedad. Se apostaba implícitamente al poder del acceso a los recursos financieros y a los efectos del mayor ejercicio de las mujeres con el dinero, para generar aportes a su autonomía. Es importante también notar que estos objetivos y conceptos se acompañan de un tercer objetivo estratégico de sostenibilidad de los servicios de financiamiento.

## **El Enfoque y las estrategias en el programa**

El Programa de Bancos Comunes de Manuela Ramos fue así pionero en introducir y experimentar el modelo BC en zonas predominantemente rurales y consideradas de alto riesgo en Puno, la Sierra de la Libertad, Ucayali y San Martín, si bien en su crecimiento fue extendiéndose predominantemente hacia las zonas urbanas de estas regiones.

En el marco de REPROSALUD, dado que se trataba de mujeres de zonas tipificadas como de extrema pobreza y predominantemente rurales, el MMR inició la búsqueda del modelo financiero que se ajustara al perfil de estas mujeres. Un modelo que permitiera manejar los riesgos inherentes a zonas aisladas, con población sin experiencia en el uso de servicios financieros y sin garantías reales, con actividades productivas de subsistencia y /o bajos niveles de acumulación.

Hasta 1997 el modelo de Bancos Comunes había sido introducido y difundido principalmente en zonas urbanas de ciudades del país, como Lima y Ayacucho y, atendía principalmente el financiamiento de actividades de pequeño comercio ambulante, desarrolladas por las mujeres.

Por su carácter pedagógico, progresivo, que combinaba el crédito con el ahorro, se escogió el modelo BC. Los ajustes al mismo a partir de las características de las mujeres en las zonas de acción de REPROSALUD se lograrían con la aplicación piloto del modelo. El programa de bancos

---

<sup>5</sup> Planificación Estratégica institucional año 2001

<sup>6</sup> En la muestra de San Martín por ejemplo, un 30% de las socias cuenta con acceso al sistema de seguro social, tenía o tiene categoría de empleada pública.

comunales se inició de manera experimental en Puno en agosto del año 97 y posteriormente en agosto de 1998 en San Martín.

### **Características de la especialización definida**

En 1998 y tras la prueba piloto en Puno, se decide extender la experiencia a otras zonas de acción de REPROSALUD<sup>7</sup>. Se define también que la política de intervención desde los BC sería **especializada en los servicios**, es decir, que no incorporaría acciones complementarias diferentes a los servicios de financiamiento que otorgan los BC. Desde estos servicios, se lograría la autonomía y el fortalecimiento de las mujeres que se enuncia en uno de los objetivos del período.

La especialización por tanto, se basaba en el desarrollo de tres aspectos considerados estratégicos: a) la estandarización de la tecnología BC, b) la flexibilización del modelo para el medio rural y c) la simplificación de los procesos de gestión (Plan de Negocios 1998: páginas 2 y 9).

Todos estos aspectos estratégicos apuntaban a asegurar principalmente el objetivo de sostenibilidad de los servicios, mientras que los objetivos de autonomía y fortalecimiento de las mujeres no estaban acompañados de acciones y procedimientos específicos desde los mismos servicios financieros en este plan de desarrollo del programa y de sus políticas.

La estandarización estaba referida a los esfuerzos que el programa desarrollaría para lograr un producto financiero homogéneo que facilitara la multiplicación y las economías de escala que harían posible la sostenibilidad.

La flexibilización del modelo estaba referida a los términos y condiciones de los préstamos frente a las características del medio rural y no tanto frente a las características de las mujeres desde su ubicación de género en la sociedad rural y en específico, desde su posición de género en la esfera económico - productiva.

La simplificación de los procesos de gestión de los BC hacía una excepción, pues si bien aludía a la utilización de procedimientos simples orientados a lograr eficiencia económica del programa, también se la consideraba crucial para "facilitar la autogestión por parte de las usuarias".

En general los planes de negocio que guiaron el desarrollo del programa desde 1998 se concentraron en el modelo BC, en su afianzamiento y en su capacidad para lograr la sostenibilidad, atendiendo así principalmente a uno de los tres objetivos del programa. En la definición de acciones, y en la práctica, se dio por tanto una priorización de objetivos.

### **Género, tecnología financiera y equipos de trabajo**

Hace siete años el avance de las micro finanzas con enfoque de género era incipiente, estaba en construcción, esto se refleja también en la experiencia del MMR y los BC, así en el plan de negocios y las definiciones de política, además del mandato de la misión institucional del MMR de otorgar crédito a las mujeres, hay ausencia de mayores directrices específicas en torno a género y tecnología financiera. Ello se puede explicar en el hecho de que se asumió que el modelo BC ya tenía incorporada estas consideraciones.

Así por ejemplo en la definición de los perfiles de las profesionales que tendrían a cargo el desarrollo de los servicios de los BC están ausentes las consideraciones específicas referentes a su experiencia y destreza para manejar y operar en campo los servicios financieros desde una perspectiva de género. Aspecto cuya importancia crucial se constata más adelante en este

---

<sup>7</sup> La sistematización de esta experiencia permite conocer en detalle el sin número de dificultades que esta prueba piloto significó y los denodados esfuerzos que el equipo de CREDIMUJER desarrolló a fin de ajustar y afianzar el modelo en la zona.

estudio al analizar los resultados del programa en la vida de las mujeres socias a partir de su opinión y testimonios.

Del mismo modo, los procedimientos diseñados dejan de hacer referencia específica a la forma cómo el diseño de productos debía considerar el perfil de entrada de las mujeres y su evolución desde su ubicación y condición inicial de género a fin de llegar a aquella a la que se esperaba lograr como resultado del programa. De hecho, el programa no contó con indicadores del logro del objetivo referente a la autonomía y fortalecimiento de las mujeres, careció de una línea de base que permitiera monitorear y evaluar este objetivo<sup>8</sup>.

En suma, el programa apostó por los efectos que provocaría por sí solo el acceso de las mujeres al crédito de los BC. La necesidad de algunas orientaciones en términos de género (en los servicios y en las políticas fue visualizándose y sintiéndose a la par que la experiencia se desarrolló.

### **Cobertura y gestión del programa**

La gestión del programa es descentralizada, cada región cuenta con una supervisora y con un equipo de promotoras u oficiales de crédito apoyadas por una asistente administrativa. Se trata de un modelo simplificado y bastante ágil.

Las políticas del programa se definen en la sede central, ubicada en Lima, la planificación de acciones reúne dos veces por año a supervisoras y al equipo de dirección del programa. Este está compuesto por una Gerente y una Jefe de Negocios. El programa cuenta además en la sede central con una asistente operativa, una secretaria y una contadora.

A la fecha el programa opera en las siguientes regiones: Ucayali, San Martín, Ancash, La Libertad y Puno. Durante el período que el estudio comprende (1997 – 2003), alcanzó a un acumulado de 30,660 mujeres a nivel nacional. Al 2003 las socias activas en los Bancos se cuentan en 9,500 en un sistema que comprende 450 banquitos instalados y activos.

---

<sup>8</sup> La revisión de los formatos de informes mensuales y semestrales entre los distintos niveles de gestión del Programa BC (los de promotoras a supervisoras y los de éstas a la gerencia del programa), permite observar items que corresponden al seguimiento del objetivo priorizado ( el de sostenibilidad), también existe un acápite dedicado a comentar y analizar los “Cambios en la vida personal de las mujeres”, correspondiente al objetivo 2, el cual sin embargo en raras ocasiones es desarrollado en los informes revisados.