



GRAMEEN FOUNDATION

Empowering people. Changing lives. Innovating for the world's poor.



PROGRESS OUT OF POVERTY INDEX™

EN MICROFINANZAS PRISMA:

Uso del PPI para poder llegar y servir a las mujeres pobres de las zonas rurales

Marzo de 2011



*Empowering people. Changing lives.
Innovating for the world's poor.*

PROGRESS OUT OF POVERTY INDEX™ EN MICROFINANZAS PRISMA:

*Uso del PPI para poder llegar y servir a las
mujeres pobres de las zonas rurales*

Parte de la serie de Progress out of Poverty Index™

Marzo de 2011



Reconocimiento

Queremos agradecer a la siguientes personas por sus contribuciones a este estudio de caso: al Dr. Diego Fernández-Concha, cofundador de PRISMA y Director de Microfinanzas PRISMA; Norma Rosas, Jefa de Desempeño Social de Microfinanzas PRISMA; Frank Rubio, Director Regional de Oikocredit, Región Sudamérica Norte y Yolirruith Nuñez, Coordinadora Regional de Gestión del Desempeño Social y del Fortalecimiento de las Capacidades de los programas de Oikocredit en Perú y Ecuador. Igualmente agradecemos a todo el personal de Microfinanzas PRISMA por su ayuda y apoyo.

Este estudio de caso demuestra cómo una entidad microfinanciera ha hecho el mejor uso posible del PPI como herramienta para promover su misión social y ofrecer valiosas lecciones para la comunidad microfinanciera.

Este informe es un trabajo conjunto de Microfinanzas PRISMA y del Centro de Gestión del Desempeño Social (SPMC) de la Fundación Grameen, quienes brindaron dirección editorial y contribuciones técnicas.

Las fotos incluidas en este documento fueron proporcionadas por Microfinanzas PRISMA y por la Fundación Grameen.

Contactos

Grameen Foundation
Centro de Gestión del Desempeño Social
50 F Street NW, 8th Floor
Washington, DC 20001
+1 (202) 628-3560

Fundación Grameen Colombia
Carrera 30 Calle 10C-228
Edificio Interplaza, Oficina 917
Medellín, Colombia
+57 (4) 268.7554

www.progressoutofpoverty.org

Microfinanzas PRISMA
Urb. Maranga
Lima 32 - Peru
+51 (1) 616-5500
www.mfp.org.pe

© 2011 Grameen® Foundation USA. Todos los derechos reservados.

Se prohíbe la reproducción o utilización de este trabajo o partes del mismo en cualquier forma o medios electrónicos, o cualesquiera otros medios que aún no se conozcan o que se inventen en el futuro, incluyendo xerografía, fotocopiado, grabación, y en cualquier sistema de almacenamiento de información, transmisión o recuperación, incluyendo CD ROM, en línea o por Internet; excepto para su utilización en estudios y con permiso previo de la Fundación Grameen.

Índice

Resumen Ejecutivo	1
Antecedentes	3
Presentación del PPI	4
Ampliación de la Recopilación de Datos del PPI	6
Puesta en Marcha y Utilización del PPI	7
<i>La Clave la Tiene el Personal</i>	9
Aplicación de los Resultados del PPI	10
Retos y Oportunidades	11
<i>Focalizar los Préstamos en Más Personas Pobres</i>	11
<i>Transformación en Una Entidad Regulada</i>	12
<i>Mejora del Sistema Informático (MIS)</i>	14
Atractivo para los Inversionistas	15
Lecciones Aprendidas	17
Apéndices	
A. Indicadores del PPI en Perú	
B. Mapa de las Sucursales de Microfinanzas PRISMA	

Los resultados del PPI de MF PRISMA han mostrado repetidamente que sus clientes más desposeídos son los clientes de las zonas rurales, quienes representan más del 45% de su cartera.

Resumen Ejecutivo

Microfinanzas PRISMA (MF PRISMA) es una Dirección Especializada en Microfinanzas de la Organización no Gubernamental para el Desarrollo ONGD, Asociación Benéfica PRISMA. Cofundada en 1986 por el Dr. Diego Fernández-Concha, MD, la misión de Microfinanzas PRISMA es ofrecer crédito y otros servicios financieros a personas pobres y vulnerables especialmente de zonas rurales y urbanas marginales del Perú. Desde comienzos del año 2008, MF PRISMA ha usado el Progress out of Poverty Index™ (PPI™) para medir los niveles de pobreza de sus clientes, evaluar su focalización y comenzar a evaluar cambios en el nivel de pobreza de sus clientes. En éste proceso, MF PRISMA ha logrado innovaciones al usar el PPI para suministrar información y manejar sus programas y servicios, así como para atraer inversionistas a su misión.

MF PRISMA ha “marcado varios precedentes”. Ésta organización fue la primera IMF peruana en iniciar el uso del PPI en un programa piloto y analizar los resultados. El piloto reveló que el 36,55 por ciento de sus clientes vivía por debajo del umbral nacional de la pobreza. Desde entonces, ha realizado dos encuestas nacionales de sus clientes utilizando el PPI, una en el 2009 y otra en el 2010. Este año, además de aplicarles encuestas al total de clientes, MF PRISMA intentará identificar el progreso realizado por aquellos clientes identificados como nuevos en el año 2009.

Desde el comienzo, MF PRISMA también ha analizado la información del PPI por zonas urbanas y rurales, por sexo, por tipo de préstamo y por tipo de negocio. La IMF descubrió que la capacidad de realizar análisis de datos utilizando éstas categorías constituye un beneficio adicional del PPI, debido a que le permite a la organización saber cuáles préstamos han contribuido al crecimiento de algunos negocios; entender las diferencias entre los negocios que son propiedad de mujeres y aquellos que son propiedad de hombres; y hacer comparaciones entre los negocios ubicados en zonas rurales y urbanas.

Los resultados del PPI de MF PRISMA han mostrado repetidamente que sus clientes más pobres están ubicados en zonas rurales, quienes representan más del 45 por ciento de su cartera. La encuesta del año 2009 mostró que los hombres eran los más pobres entre el total de la muestra de sus clientes, pero que representaban tan sólo el 27 por ciento de todos los clientes. Adicionalmente, tanto los resultados del 2009 como los del 2010 mostraron que las nuevas clientes mujeres

eran más pobres que los hombres. Puesto que la misión de MF PRISMA es focalizarse en los más pobres, ha redoblado sus esfuerzos para poder llegar a las mujeres de las zonas rurales, considerando que son las clientes más necesitadas y, por lo tanto, las más importantes. MF PRISMA ratificó que el producto bancos comunales (que requiere de reuniones periódicas de los clientes) es el que mejor funciona para su población objetivo. Es más, a partir de agosto del 2010, el 46 por ciento de la totalidad de sus clientes formaba parte de algún banco comunal. MF PRISMA tiene un mandato de su junta directiva y está tratando de lograr que el 70 por ciento de su cartera de clientes sea atendido a través de la metodología de banca comunal.

En pos de tal meta, MF PRISMA ha comenzado a experimentar con diferentes tipos de incentivos ofrecidos a sus oficiales de crédito, motivándolos a formar y renovar más bancos comunales. Para enfocarse en las necesidades particulares de las mujeres, las reuniones de bancos comunales han comenzado a incluir más temas relacionados con la salud, la nutrición, la prevención de la violencia familiar, educación y otros asuntos de género.

Desde que MF PRISMA comenzó a demostrar que está llegando a las personas pobres de las zonas rurales, ha logrado atraer nuevas fuentes de financiación con términos preferenciales. A partir de junio de 2010, contaban con 20 inversionistas que representan cuatro (4) millones de dólares en préstamos. Algunos de los préstamos más grandes provienen de siete inversionistas que les ofrecieron términos preferenciales gracias a que los resultados del PPI demostraban que están llegando a los más desposeídos.

Bajo la dirección de su carismático director, el Dr. Diego Fernández-Concha, MF PRISMA ha permanecido a la vanguardia, estableciendo metas para llegar de manera eficiente a los pobres de las zonas rurales y cumpliendo tales metas.



Sede de Microfinanzas MF PRISMA en Lima, Perú.

RESUMEN DE MF PRISMA

Historia: Fundada en 1986

Tipo de entidad: Organización No Gubernamental

Clientes activos: 24.133

Cartera de préstamos: 12,4 millones de dólares

Productos y servicios financieros: préstamos microfinancieros, ahorros, seguros de vida, seguros de préstamos

Productos y servicios no financieros: salud y nutrición, agricultura, educación

MF PRISMA ha emprendido un crecimiento gradual en el uso del PPI y desde el comienzo ha usado los resultados del PPI para sustentar la toma de decisiones. Como parte de su esfuerzo por ampliar los beneficios que ofrece a sus clientes y después de funcionar como una organización no gubernamental por 16 años, Microfinanzas PRISMA planea ahora convertirse en una entidad regulada. De este modo, será la primera entidad del Perú cuya actividad principal es la banca comunal y que tome el paso de convertirse en una entidad regulada; igualmente, será la primera IMF regulada en Perú con una extensa experiencia en metodologías de banca comunal y de préstamos a grupos solidarios.

MF PRISMA también está involucrada en el proceso de transformación a un sistema informático en red o a través de internet, lo cual mejorará su capacidad para preparar los reportes que debe presentar como entidad regulada, pero que igualmente le permitirá realizar las encuestas del PPI a la totalidad de sus clientes, o hacerlo de manera más frecuente. Tanto la transformación del sistema informático como el cambio institucional se planea que se realicen en el año 2011.

Antecedentes

El objetivo de la Asociación Benéfica PRISMA, cuando fue creada en 1986, era combatir la desnutrición crónica en su país. PRISMA continúa proporcionando servicios de salud pública y de educación en todo el territorio peruano. En 1994, se creó Microfinanzas PRISMA, ampliando el mandato de PRISMA de combatir la pobreza y la inseguridad alimentaria, enfocándose en servicios de crédito y otros servicios financieros como medios adicionales para ayudar a los pobres a salir de la pobreza. Su visión es convertirse en una institución microfinanciera rural sostenible que lidere la creación de oportunidades para las personas emprendedoras. Para lograrlo, Microfinanzas PRISMA ha desarrollado la siguiente misión:

Brindar servicios financieros integrados a la población con menos oportunidades, para fortalecer sus capacidades y promover su desarrollo social y económico de forma sostenible.

El Dr. Fernández-Concha es un profesional comprometido que ha buscado todas las posibilidades de expansión y oportunidades de fortalecer a MF PRISMA. El propósito central de su misión es servir a los pobres y a los vulnerables. La IMF trabajó inicialmente con la Agencia para el Desarrollo Internacional -USAID- en un proyecto socioeconómico diseñado para llegar a personas pobres, que luego se enfocó



Diego Fernández-Concha, cofundador de MF PRISMA, con una piel de serpiente que recibió como regalo al visitar a unos clientes.

en identificar a los clientes pobres a atender midiendo los gastos de los clientes usando la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) de Perú. Sin embargo, la encuesta tomaba demasiado tiempo y era demasiado costosa. Según afirma el Dr. Fernández-Concha: “Tomaba entre una y dos horas entrevistar a cada persona, con un costo de 125 mil dólares por encuesta.”

En el año 2007, MF PRISMA intentó usar la Herramienta IRIS de Evaluación de la Pobreza (Poverty Assessment Tool - PAT), llegando a la conclusión de que, aunque esta herramienta mide la pobreza en un punto específico del tiempo, no se presta para hacer un seguimiento con el transcurso del tiempo. Se buscó entonces una herramienta más flexible, que facilitara la recopilación de datos.

Presentación del PPI

A finales del año 2007 el Dr. Fernández-Concha escuchó acerca del Progress out of Poverty Index (PPI)¹ y le pareció que podría aplicarse al trabajo que MF PRISMA, venía desarrollando. “Nosotros somos un animal bien distinto, ya que comenzamos siendo una institución de salud pública. Solíamos hacer mediciones y normalizaciones. Por ello utilizar el PPI era una cosa natural para nosotros. Es posible comparar papas con papas. Los resultados son confiables.”

Es más, el PPI es una herramienta de evaluación de la pobreza que se usa desde hace cinco años y se fundamenta en una metodología universal que se puede adaptar, para su aplicación local, a cada país. En el caso de Perú, el PPI comienza con la ENAHO, una herramienta que PRISMA ha utilizado en el pasado, y que consiste en una encuesta representativa de ingresos y gastos a nivel nacional. Sin embargo, el PPI llega mucho más lejos que la ENAHO, clasificando de manera estadística todos los indicadores de pobreza de la encuesta según su correlación con los niveles de pobreza. Los 50 indicadores más importantes después se filtran según la posibilidad real de ser verificados, la facilidad de comprensión y la probabilidad de que experimenten cambios a medida que cambian en los niveles de pobreza.

En el caso de Perú, el resultado es una “cartilla ” formada por 10 preguntas o indicadores, que se pueden calificar para calcular los niveles de pobreza. (En el Apéndice A se muestra la cartilla del PPI con los indicadores seleccionados para el Perú). Cualquier entidad que use el PPI puede reportar y manejar los

¹ Esta metodología fue desarrollada para la Fundación Grameen por Mark Schreiner de Microfinance Risk Management, LLC, con el apoyo del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y la Fundación Ford.

“Nosotros somos un animal bien distinto, ya que comenzamos siendo una institución de salud pública. Solíamos hacer mediciones y normalizaciones. Por ello el PPI nos pareció la opción precisa para nosotros. Es posible comparar papas con papas. Los resultados son confiables.”

Diego Fernandez-Concha
Cofundador de MF PRISMA

datos de acuerdo con el umbral, o las líneas de pobreza que le sean más útiles, y puede usar el PPI tanto para su gestión interna como para los reportes externos. Estas características le parecieron interesantes a Microfinanzas PRISMA, que estaba buscando nuevas formas de medir la pobreza, evaluar su focalización y poder hacer un seguimiento del cambio de los niveles de pobreza de sus clientes.

En enero del 2008, Oikocredit, un inversionista social y promotor de MF PRISMA, patrocinó para todas las IMF de Perú la primera sesión de entrenamiento del PPI, realizada por la Fundación Grameen² en Puno. A este evento asistieron el Jefe de Sistemas y la Jefa de Control Interno de Microfinanzas PRISMA, capacitándose así en la aplicación y utilización del PPI con el entusiasmo de lo que aprendieron en el entrenamiento, el personal de MF PRISMA dedicó los siguientes meses a planear y llevar a cabo su programa piloto en dos localidades: Huancayo, una ciudad en la región de Junín, y Pampas, una región rural en Huancavelica. Se contrataron encuestadores externos que realizaron entrevistas a 349 clientes seleccionados al azar utilizando la metodología de muestreo del PPI. Como resultado de su planificación y seguimiento, MF PRISMA fue la primera IMF peruana en terminar su proyecto piloto y analizar los resultados. La encuesta mostró que el 36,55% de los clientes estaba por debajo del umbral nacional de pobreza. De esta cifra, el 19,62% eran pobres (personas que viven con menos de 2,50 dólares al día) y el 16,94% eran pobres extremos (personas que viven con menos de 1,25 dólares al día).

En paralelo se aplicó la Herramienta de Medición de Pobreza (PAT) a los mismos clientes, obteniendo resultados similares. Para el Dr. Fernández-Concha, esto confirmó la precisión del PPI, optando entonces por usar el PPI de allí en adelante, puesto que es una herramienta “más fácil y más barata” Igualmente, indicó que toma menos tiempo la recopilación de los datos y permite no sólo hacer un seguimiento más eficiente del nivel de pobreza de los clientes sino también permite comparaciones con otras instituciones”.

Igualmente, MF PRISMA decidió analizar la información del PPI por zonas urbanas y rurales, por género, por tipo de préstamo y tipo de negocio. Se descubrió que la capacidad de realizar análisis de datos en esas categorías constituye un beneficio adicional del PPI que permite a la organización saber

² Oikocredit es una organización pionera en el campo de la financiación para el desarrollo y en la actualidad una de las mayores fuentes de financiación del sector de microfinanzas. Su compromiso con la gestión del desempeño social hizo que Oikocredit uniera fuerzas con la Fundación Grameen en 2007, convirtiéndose en el primer inversionista social en apoyar el Progress out of Poverty Index. Desde entonces, Oikocredit ha patrocinado en seis países el programa de “capacitación de instructores” del PPI.



En el año 2008, MF PRISMA fue una de las primeras IMF en recibir un nuevo Premio a la Presentación de Reportes del Desempeño Social, patrocinado por CGAP, la Fundación Michael & Susan Dell y la Fundación Ford, usando datos proporcionados por la bolsa de intercambio de información del sector de microfinanzas, Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX). Sosteniendo el certificado vemos al Dr. Diego Fernández-Concha y la Sra. Norma Rosas.

cuáles préstamos han contribuido al crecimiento de algunos de los negocios; también sirve para entender las diferencias entre los negocios que son de propiedad de mujeres y aquellos que son de propiedad de hombres; y permite hacer comparaciones entre los negocios rurales y aquellos ubicados en zonas urbanas.

Ampliación de la Recopilación de Datos del PPI

Este primer proyecto piloto constituyó tan sólo el comienzo del camino que Microfinanzas PRISMA recorrería con el PPI. La IMF ha continuado usándolo haciendo evaluaciones anuales. En el año 2009, MF PRISMA decidió realizar una encuesta del PPI tanto de los nuevos clientes como de los clientes existentes. La IMF quería comparar los resultados del 2008 con los del 2009, así como evaluar mejor la calidad de vida de sus clientes, con base en algunos de los indicadores.

PRISMA llevó a cabo esta nueva encuesta entre marzo y mayo de 2009, recopilando datos de 357 nuevos clientes y de 377 del total de clientes (una combinación de clientes nuevos y existentes), doblando así el tamaño de la muestra del año 2008. La encuesta incorporó los 16 sectores donde PRISMA opera el programa de microfinanzas, incluyendo los dos sitios del proyecto piloto, Huancayo y Pampas. Esta recopilación y análisis de datos reveló los siguientes resultados:

- El 35,30% de los nuevos clientes y el 31,80% del total combinado de clientes estaba por debajo del nivel nacional de pobreza, representando una cantidad ligeramente inferior al año anterior. Esto probablemente se debe a la ampliación de la muestra a zonas más diversas.
- Los más pobres estaban localizados en Pampas de Tayacaja, en la región de Huancavélica (uno de los dos sitios piloto), en Valle del Río Apurímac, Huaraz, Ayaviri, Tarapoto, y Tarma, todas ellas zonas rurales. En Pampas de Tayacaja, por ejemplo, la encuesta de 2009 mostró que el 69,29% de la totalidad de sus clientes estaba por debajo del nivel nacional de la pobreza. El 51,97% de los nuevos clientes entrevistados estaba por debajo de dicho umbral.
- Las zonas rurales cuentan con la mayor cantidad de personas pobres; en las zonas rurales los hombres son

Las zonas rurales mostraron la mayor cantidad de personas pobres, y más hombres que mujeres pobres. Cuarenta y cinco (45) por ciento de todos los clientes de MF PRISMA estaban en esas zonas.

más pobres que las mujeres. El cuarenta y cinco por ciento de todos los/as clientes de MF PRISMA viven en las zonas rurales.

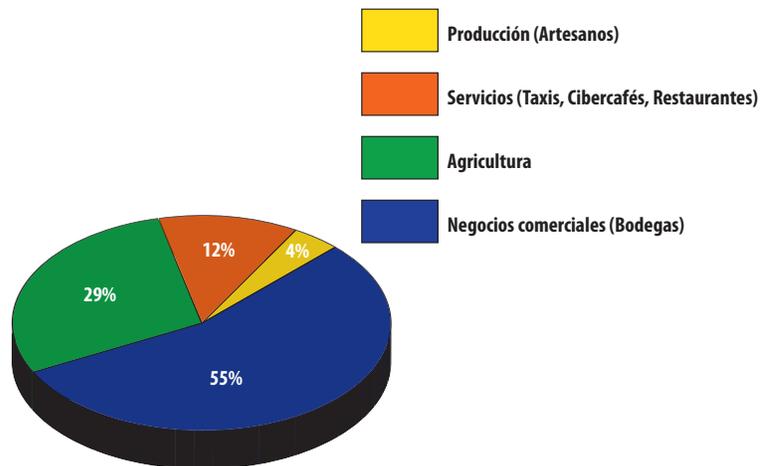
- Aunque los hombres eran los más pobres dentro de la base total de clientes, ellos representaban tan sólo el 27% del total de clientes, mientras que las mujeres eran las más pobres entre los nuevos clientes.
- El sector agrícola tenía el nivel más alto de pobreza entre los nuevos clientes y en el total combinado de clientes. La mayoría de los hombres provienen de este sector.

Puesta en Marcha y Utilización del PPI

En la actualidad, Microfinanzas PRISMA tiene 16 sucursales en 12 regiones en todo el país (ver el Apéndice B).

El cuarenta y siete (47%) por ciento de sus clientes (un aumento del dos por ciento desde 2009) vive en zonas rurales, el 54% vive en zonas urbanas y la mayoría de los clientes, el 46,4%, participa en el programa de bancos comunales, en su mayor parte en las zonas rurales. En segunda instancia, el 33,6% recibe préstamos individuales y, finalmente, el 20% forma grupos de solidarios después de graduarse de los bancos comunales. La meta de MF PRISMA para el 2010 es ampliar su programa de bancos comunales al 50% de su clientela y aumentar éste número al 70% para finales del año calendario 2011.

Los clientes de MF PRISMA participan en las siguientes actividades económicas:



Reunión de un banco comunitario en la mitad de un campo de papas durante la cosecha de mayo. Con el dinero de la cosecha, los clientes compran semillas y fertilizantes para su siguiente cultivo. "Siempre ganamos a la hora de la cosecha," dice una cliente.

En 2010, MF PRISMA entrevistó 1.000 clientes, aumentando así en un tercio la muestra; además, agregó una nueva categoría a la muestra usual de clientes nuevos y del total combinado de clientes: la de seguimiento de los clientes nuevos del año 2009, esto permite evaluar los cambios en su nivel de pobreza un año después. El plan era hacer el seguimiento de los clientes que en la encuesta del 2009 se identificaron como nuevos clientes, incluso quienes hubieran salido del programa de MF PRISMA, para determinar cualquier progreso que este grupo de 357 clientes hubiera logrado en el término de un año.

La recolección de datos del 2010 mostró que:

- El 31,05% de los nuevos clientes y el 30,43% del total combinado de clientes (combinación de clientes nuevos y existentes) se encontraba por debajo de la línea nacional de pobreza.
- Los clientes rurales continúan siendo más pobres que los clientes urbanos, reforzando la focalización que MF PRISMA realiza en las zonas rurales. (ver la siguiente tabla).

	2009	2010
	Nivel de Pobreza	Nivel de Pobreza
Totalidad de clientes		
Rurales	37,7%	37,6%
Urbanos	26,7%	25,6%
Nuevos clientes		
Rurales	41,1%	34,8%
Urbanos	30,4%	28,7%

Para realizar un seguimiento a los clientes nuevos MF PRISMA logró encuestar al 85% de los 357 clientes que hacían parte de la muestra de los clientes nuevos de 2009

“MF PRISMA ha servido de centro de pruebas para el PPI entre los asociados de Oikocredit en Perú.”

Yolirruith Nuñez
 Coordinadora Regional de la Gestión del Desempeño Social y el Fortalecimiento de las Capacidades Oikocredit Perú y Ecuador

“El PPI nos ayuda a hacer mejor lo que ya veníamos haciendo.”

Delia Houstein
Cofundadora y Directora
Ejecutiva de MF PRISMA

y pudo determinar que en el 2010 el 33,5% de estos vivía por debajo del nivel nacional de pobreza, una cifra menor al 35,3 % que vivía por debajo del umbral de la pobreza en 2009. Actualmente, PRISMA está analizando esta cohorte subdividiéndola en tres categorías: personas que siguen siendo clientes de PRISMA, personas que eran clientes en 2009 pero que ya no son clientes, y aquellos que no se les ha podido entrevistar por que se han mudado de la zona de trabajo de MF PRISMA.

La Clave la Tiene el Personal

El Sr. Miguel Salas es el experto interno de MF PRISMA en la elaboración de muestras. Él es un elemento esencial en el proceso de su definición para lo cual continúa aplicando los conceptos que aprendió en el entrenamiento de Puno realizado por la Fundación Grameen en 2007. Igualmente esencial en el proceso del PPI es la Sra. Norma Rosas, quien dirige el Área de Desempeño Social de Microfinanzas PRISMA. Ella es responsable de garantizar que las recopilaciones ocurran de manera oportuna y, quizás más importante aún, de entender los resultados y reportarlos a la Gerencia, ayudando posteriormente a darle forma a los programas que surjan en respuesta a los resultados.

La Sra. Rosas representa una fuerza muy poderosa en el campo. Ella consulta de manera cordial, aunque firme, con los analistas de crédito y con los clientes, revelando problemas y proponiendo soluciones. Ella también realiza sesiones de entrenamiento en la Sede Central de PRISMA; un ejemplo de ello es su participación en la reciente capacitación de los asesores de crédito, centrada en los asuntos de género, que es un tema clave para los alcances que MF PRISMA desea realizar con las mujeres pobres.

“Cada IMF necesita una persona como Norma Rosas para poner en marcha la gestión del desempeño social (SPM), incluyendo el uso del PPI,” afirma Yolirruith Nuñez, Coordinadora Regional de Gestión del Desempeño Social y del Fortalecimiento de las Capacidades en Perú y Ecuador de Oikocredit. La Sra. Nuñez considera que el trabajo conjunto del Sr. Salas y la Sra. Rosas en PRISMA ha contribuido a fortalecer el proceso del PPI en esta entidad.

Toma de Decisiones: Aplicación de los Resultados del PPI

Después de obtener información vital acerca de los clientes a través de la recopilación de datos con el PPI en los años 2008 y 2009, MF PRISMA comenzó a evaluar sus productos y adaptarlos para responder mejor a las necesidades de sus clientes.

Era claro que los peores niveles de pobreza se encontraban en las zonas rurales (y los resultados del PPI 2010 continúan mostrando esta tendencia). Puesto que su misión está enfocada en servir a los más pobres, MF PRISMA redobló esfuerzos para llevar sus servicios a estos clientes, focalizando a las mujeres de las zonas rurales como su clientela más importante. Asimismo, PRISMA determinó que los bancos comunales son los que mejor funcionan entre las personas pobres de las zonas rurales. “Los bancos comunales fortalecen las redes sociales,” explica el Dr. Fernández-Concha. “Son la mejor manera de educar y motivar a los clientes para que puedan aprender unos de otros y apoyarse mutuamente.”³

Para promover los bancos comunales, PRISMA comenzó a experimentar con diferentes tipos de incentivos a ofrecer a sus oficiales de crédito, motivándolos a formar más bancos comunales. Para enfocarse mejor en las necesidades particulares de las mujeres, las reuniones de los bancos comunales incluyeron más información relacionada con temas de salud, nutrición, educación y asuntos de género.

La focalización de MF PRISMA en las zonas rurales enfrentó algunos retos: “Es más barato prestar servicios en zonas urbanas,” afirma el Dr. Fernández-Concha, “es más difícil llegar con servicios a las zonas rurales. Los/as clientes están geográficamente aislados, lo que requiere mayor tiempo y medios especiales de transporte, como las motocicletas. También están aislados culturalmente, lo que exige diferentes tipos de programas de aprendizaje.”

³ La excepción al énfasis en los bancos comunales involucra las regiones donde hay terrorismo. En tales zonas, los clientes se sienten más cómodos obteniendo préstamos individuales, que no requieren su desplazamiento a las reuniones de los bancos comunales.



El personal del campo de MF PRISMA participa en una sesión de entrenamiento en asuntos de género, uno de los enfoques clave de MF PRISMA.



Julia de la Cruz es cliente de MF PRISMA. Ella cría ganado y vende leche y queso con su nuera, Irma Cárdenas. Viven en Pampas de Tayacaja, donde se halló que el 69,29% del total combinado de clientes vive por debajo del umbral nacional de la pobreza.

Llegar a las zonas rurales sería más costoso por las razones antes expuestas, pero MF PRISMA encontró que la recopilación de datos para el PPI fue relativamente económica aproximadamente de siete (7) mil dólares. “Este costo incluye el pago a los encuestadores, los gastos de viaje y alimentación, el ingreso de datos y el tiempo de los administradores. Realmente es muy barato. Además, se convierte en una inversión, en vez de ser un gasto, cuando los inversionistas rebajan los intereses de los préstamos al poderles demostrar que llegamos con servicios a los más pobres.” (Refiérase a la sección “Atractivo para los inversionistas” en la página 15.)

Retos y Oportunidades

Focalizar los Préstamos en las Personas Más Pobres

Para el Dr. Fernández-Concha ésta es la clave de los retos que enfrenta MF PRISMA. Aunque igualmente constituye la fuente de una importante oportunidad para la IMF. “El PPI nos ha ayudado a desarrollar unos valores de referencia de la pobreza. Ahora sabemos que podemos focalizar nuestros préstamos para llegar a una mayor cantidad de personas pobres, trabajando a partir de tales valores de referencia”, explica.

La Gerencia y la Junta Directiva de Microfinanzas PRISMA coinciden en que el aumento del número de bancos comunales les permitirá llegar a los más pobres. Los bancos comunales, ubicados en su mayoría en zonas rurales, atraen y retienen a los más pobres. MF PRISMA ha tenido más éxito que las otras IMF en llegar a estas personas.⁴

Tratando de aprovechar este impulso, la Junta Directiva de MF PRISMA se ha propuesto una meta ambiciosa: aumentar el porcentaje de bancos comunales en su cartera del 46% en agosto del 2010, al 70% para finales del 2011. De acuerdo con la Junta Directiva, el hecho de llegar con servicios a los pobres de las zonas rurales es lo que los diferencia, es lo que MF PRISMA puede hacer mejor que otros.

Para ayudar al logro de tal objetivo, PRISMA ha cambiado las políticas de incentivos de los oficiales de crédito, para motivar la formación y renovación de más bancos

⁴ Los datos de Equifax muestran que más del 80 por ciento de los clientes de microfinanzas en las zonas rurales son exclusivamente clientes de PRISMA.

comunales. Anteriormente, los incentivos de los oficiales de crédito se fundamentaban en las tasas de morosidad de los créditos y en el valor del portafolio. MF PRISMA también plantea designar más oficiales de crédito exclusivamente para el desarrollo de bancos comunales, en lugar de tener oficiales de crédito integrales que dividan su tiempo entre los clientes de los bancos comunales y los clientes con préstamos individuales, como ocurre en la actualidad. Ahora se tienen bonificaciones más altas para los oficiales de crédito que formen más bancos comunales, especialmente si tienen más de 15 personas”.

El Dr. Fernández-Concha, junto con su equipo gerencial, estudiaron los cambios que se debía hacer a la política de Incentivos. “Ahora En el nuevo plan de incentivos se va a pagar bonificaciones cuando se renueve un banco comunal, en vez de hacerlo cuando se organiza. Así mismo, se aumentó el valor de las bonificaciones de unos 70 soles (unos 30 dólares) por banco, a 75 soles por banco que tenga más de 12 clientes al momento de su renovación y hasta 130 soles (unos 48 dólares) cuando se renueva un banco con más de 20 clientes. Sin duda, éste énfasis en la renovación de los bancos comunales reducirá la cantidad de préstamos individuales.

Fernández-Concha cree que esta transición puede comenzar de inmediato. Y él está muy agradecido por la firme posición que ha tomado la Junta Directiva. "Una Junta Directiva activa puede ayudarte a apoyar tú misión", dice. "Ellos pueden estar de tu lado. Nuestra ventaja competitiva es el apoyo que nos brinda la Junta Directiva para trabajar en las zonas más pobres y rurales."

Transformación en Una Entidad Regulada

Después de 16 años como una organización no gubernamental (ONG) IMF no regulada, Microfinanzas PRISMA planea convertirse en 2011 en una entidad regulada. Como tal, MF PRISMA será la primera institución del Perú cuya naturaleza principal es la banca comunal y que tome el paso de convertirse en una entidad regulada; igualmente, será la primera IMF regulada en Perú con una extensa experiencia en metodologías de banca comunal y de grupos solidarios.

Generalmente, las IMF atraviesan este tipo de transformación para crecer y convertirse en entidades más sostenibles a nivel financiero. Esto también es cierto en el caso de MF PRISMA. De acuerdo con el Dr. Fernández-Concha, esta transformación tiene muchas ventajas:

“Podremos atraer a muchas más personas a nuestro sistema bancario. Nuestras operaciones serán más transparentes. Podremos establecer un programa de ahorros. Tendremos más ventajas estratégicas.”

Diego Fernandez-Concha
Cofundador de MF PRISMA



Clientes de MF PRISMA en una reunión de un banco comunitario, realizada en la oficina de Pampas. De las docenas de clientes que asistieron, casi todos poseían por lo menos una vaca. Una cliente es dueña de 11.

“Podremos atraer a muchas más personas a nuestro sistema bancario. Nuestras operaciones serán más transparentes. Podremos establecer un programa de ahorros. Tendremos más ventajas estratégicas.” De igual manera, los clientes tendrán que pagar menos por el valor de sus préstamos, ya que el impuesto del 19 por ciento sobre los intereses no existe en las entidades reguladas.

Un estudio de un caso práctico realizado por el ShoreBank International en relación con la transformación de una IMF a un banco lo explica mejor:

Primero, las IMF transformadas a menudo tienen mejor acceso a capitales de préstamos comerciales, lo cual hace que la cantidad de capital proveniente de donantes e inversionistas sociales sea muy pequeña en términos comparativos. Segundo, la participación de inversionistas privados, que ponen en riesgo su propio capital, podría mejorar los controles internos y la gestión de las IMF. Tercero, la transformación puede promover una mejor eficiencia y un mayor rendimiento financiero, que a su vez afecta de manera importante la habilidad de las IMF para lograr sus metas sociales. Finalmente, puesto que la reglamentación de las entidades financieras típicamente implica mayores requisitos de informes financieros, esto podría mejorar su transparencia y responsabilidad económica.

Cuando MF PRISMA funcione como una Caja Rural, o entidad regulada, quedará bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de Perú (SBS). Sin embargo, el hecho de ser una entidad regulada presentará retos y oportunidades para el personal que está acostumbrado a trabajar en una ONG. Para cambiar la cultura de una organización se requiere una cuidadosa gestión y un manejo eficaz de la comunicación.

Este es el reto que MF PRISMA enfrenta a nivel gerencial. El personal de las sucursales, que se encuentra alejado de la casa matriz, probablemente atraviese un período particularmente difícil en cuanto a las dudas que surjan acerca de la evolución de sus relaciones jerárquicas y sus funciones.

Para enfrentar este reto MF PRISMA planteó algunas soluciones, una de ellas suministrada por el Centro de Capital Humano (HCC) de la Fundación Grameen. En julio de 2010, durante dos semanas, un grupo de funcionarios del HCC realizó una evaluación de las necesidades de MF

PRISMA a nivel de capital humano, elaborando un informe que presenta un programa de gestión del cambio para ayudar a MF PRISMA a enfrentar las transformaciones que tendrá que llevar a cabo. Este informe ha sido diseñado para ayudar a MF PRISMA a entender los nuevos procesos empresariales que deberá adoptar al pasar a ser una entidad regulada, la manera cómo el personal deberá ser preparado para apoyar estas nuevas necesidades operativas y como esto afectará su capacidad futura para cumplir con su misión.

Mejora del Sistema Informático (MIS)

El tercer reto que MF PRISMA enfrentará involucra la transición de su sistema informático (MIS).⁵ El sistema actual, utilizado por varias IMF en Perú, funciona mejor administrando una base de datos con una población más pequeña que los 24.000 clientes de PRISMA. Por lo tanto, no es bueno sumarle al sistema más capas de recopilación y análisis de datos. Por ello, han optado por trabajar con IBM Perú para servir como un centro de prueba de un nuevo sistema que la compañía está desarrollando. El sistema funciona con base en la Internet, lo que significa que los gerentes de la IMF se pueden conectar en línea con un centro de datos de IBM, eliminando la necesidad de tener en sus oficinas muchos equipos o programas/software.

Hasta que esta nueva plataforma se implemente en algún momento del 2011, MF PRISMA no puede cumplir su meta de usar el PPI para todos sus clientes, puesto que el sistema actual carece de la capacidad necesaria para hacerlo. Una vez se instale el nuevo sistema, PRISMA planea hacer por lo menos dos ciclos anuales de recopilación de datos para el PPI. La infraestructura de IBM incluirá también las funciones de informes requeridos en las entidades reguladas.

El Dr. Fernández-Concha está entusiasmado con el nuevo sistema: “Vamos a servir de conejillo de indias,” dice. “Esto es bueno porque podemos incorporar lo que necesitamos. Perú será el país piloto y PRISMA será el proyecto piloto. Se necesita tener un sistema que pueda apoyar las metas que uno se propone.”

Hugo Goicochea, Gerente del Centro de Procesamiento de IBM para Entidades Microfinancieras, está de acuerdo: “Elegimos a Perú porque su marco reglamentario se encuentra bien desarrollado,” explica. “Escogimos a PRISMA porque tenemos objetivos comunes para este proyecto.” La

“Elegimos a Perú por que su marco reglamentario se encuentra bien desarrollado. Escogimos a MF PRISMA porque tenemos objetivos comunes para este proyecto.”

Hugo Goicochea
Gerente del Centro de Procesamiento IBM para Entidades Microfinancieras

meta de IBM es proporcionar su nueva plataforma a las IMF y otras entidades de América Latina.

Es posible que tanto la implementación del sistema de IBM como la transformación a una entidad regulada terminen ocurriendo simultáneamente, lo que podría convertirse en un reto para el personal de MF PRISMA.

Atractivo para los Inversionistas

Aunque el uso del PPI no es un criterio único de consideración cuando los inversionistas toman sus decisiones, sí se ha convertido en un factor de peso para quienes hacen el análisis de las opciones de inversión bajo un lente de equilibrio entre los criterios sociales y financieros. Algunos de los inversionistas de MF PRISMA así lo reflejan. Después de introducir el PPI a PRISMA a comienzos del 2008, el Dr. Fernández-Concha y su equipo comenzaron a atraer inversiones más favorables provenientes de antiguos inversionistas, como también de algunos nuevos.

El primero de ellos fue Oikocredit. Además de patrocinar el entrenamiento en el PPI, Oikocredit le prestó a la IMF la suma de 1.3 millones de dólares. En junio del 2010, MF PRISMA tenía 20 inversionistas, que representan cuatro (4) millones de dólares en préstamos. De acuerdo con el Dr. Fernández-Concha, algunos de los préstamos más grandes provienen de siete inversionistas que les ofrecieron términos preferenciales porque sus resultados del PPI demostraban que estaban llegando con servicios a los más pobres. Estos inversionistas son los siguientes:

- En diciembre del 2008, la Fundación Shelby Collum Davis de Bethesda, en el estado de Maryland, Estados Unidos, le prestó a MF PRISMA 150 mil dólares en moneda local, al 8 por ciento de interés (también en moneda local), con un pago global final que se vence en los meses 12 y 18. Estos son términos favorables para MF PRISMA. La fundación designó el uso de los fondos a la región de Huancavelica, una de las zonas con los pobres más pobres de Perú.
- En junio del 2008, Blue Orchard les un (1) millón de dólares en moneda local, al 10,2 por ciento de interés y un pago global final en 24 meses (también en moneda local). Un año antes, ése mismo inversionista



Durante los cinco años que ha sido cliente de MF PRISMA, Luzmila Zorrilla ha ampliado su negocio de papas: ella a pasado de cocinar y vender comidas sencillas, a preparar alimentos para maestros y estudiantes en la escuela de la vecindad. En la actualidad es propietaria de una tienda y la reconocen como la abastecedora de alimentos de Pampas.

le había prestado 150 mil dólares a unas tarifas menos favorables (tasa Libor más 7 por ciento, en dólares de los Estados Unidos, para un período de un año).

- Etimos, un cooperativa financiero italiana, ha otorgado cuatro préstamos a PRISMA, en cantidades incrementales. En diciembre del 2008, el tercer préstamo de éste inversionista fue del triple de cualquiera de las cantidades otorgadas en el primer y segundo préstamos, que habían sido 50 mil dólares cada uno. El tercer préstamo fue de 150 mil dólares y el cuarto préstamo, en junio del 2009, volvió a triplicarse, siendo esta vez la suma de medio millón de dólares.
- MicroVest duplicó la inversión que había hecho en el 2007, al prestarle a MF PRISMA la suma de 750 mil dólares al 11 por ciento de interés. En el 2009, el inversionista les prestó 1.5 millones de dólares, a una tasa de interés del 10 por ciento en moneda local.
- En abril del 2009, Global Partnership les prestó 750 mil dólares al 7,15 por ciento de interés en dólares, con un pago global final que vence en dos años.

“Con el PPI, los financiadores pueden tener lo que necesitan y desean,” afirma el Dr. Fernández-Concha. “Pueden tener confianza en la metodología utilizada porque se ha uniformado. Ellos necesitan ver que uno está trabajando con los más pobres entre los pobres. Hemos podido obtener mayor financiación porque tenemos los datos fidedignos acerca de nuestra presencia entre los más pobres . Existe muy poca competencia, o ninguna, en las zonas rurales y allí podemos trabajar de manera más intensa.”

“No tenemos un nombre de marca entre las entidades de microfinanzas,” continúa diciendo, “pero sí la ventaja de tener los datos. Esto nos permite igualarnos con las entidades reconocidas al momento de recaudar fondos.”

“Con el PPI, los financiadores pueden tener lo que necesitan y desean. Pueden tener confianza en la metodología utilizada por que se ha uniformado. Ellos necesitan ver que uno está trabajando con los más desposeídos entre los pobres. Hemos podido obtener mayor financiación porque tenemos los datos fidedignos acerca de nuestra presencia entre los más desposeídos.”

Diego Fernandez-Concha
Cofundador de MF PRISMA

Lecciones Aprendidas

¿Cómo funciona el PPI en MF PRISMA y qué indica su experiencia en cuanto a la eficacia de esta herramienta?

“La experiencia de MF PRISMA confirma que el PPI es una herramienta válida, integral y flexible,” afirma el Dr. Fernández-Concha. “Refleja la realidad y ayuda a las directivas a tomar decisiones mejor informadas. Nuestros datos del PPI refuerzan el hecho de que estamos llegando a los destinatarios deseados,”

En su capacidad de supervisora de la gestión social de Oikocredit en la región, Yolirruith Nuñez está familiarizada con todos los usuarios peruanos del PPI, y conoce bien a PRISMA. Ella afirma que MF PRISMA ha podido usar el PPI con éxito porque:

- Existe compromiso: El Dr. Fernández-Concha y la Junta Directiva de PRISMA han adoptado el PPI por las capacidades que ofrece de focalizar y hacer seguimiento. Tienen clara la razón por la cual utilizan el PPI.
- Tiene la ventaja de que los miembros clave de la organización apoyan el uso del PPI de manera constante. “Tenemos una unidad especializada en actividades sociales, el área de la Sra. Rosas. También hemos fortalecido esta área de trabajo con incentivos y bonificaciones,” comenta el Dr. Fernández-Concha.
- Ha seguido un proceso claro y gradual. Por ejemplo, comenzó con una encuesta global en el 2008, luego añadió una muestra de los nuevos clientes en el 2009. Ahora, en el 2010, también hace el seguimiento de la muestra de los clientes que eran nuevos en el 2009, además de trabajar con las muestras de las otras dos categorías.
- Utiliza la información del PPI en la toma de decisiones.
- Ofrece incentivos a los oficiales de crédito.
- Comparte periódicamente la información del PPI con los donantes y los inversionistas.

“PRISMA es uno de los mejores modelos de implementación del PPI en Perú,” afirma la Sra. Nuñez. Ella también se mostró satisfecha de que otras IMF que utilizan el PPI, algunas de ellas “estrellas nacientes”, puedan asimilar las enseñanzas que deja la experiencia de MF PRISMA.

“MF PRISMA es uno de los mejores modelos de implementación del PPI en Perú.”

Yolirruith Nuñez
Coordinadora Regional de la Gestión del Desempeño Social Oikocredit Región Sudamérica Norte

Apéndices

Apéndice A. Progress out of Poverty Index (PPI) en Perú

Apéndice B. Mapa de las Sucursales de Microfinanzas PRISMA

Apéndice A. Progress out of Poverty Index™ (PPI™) en Perú



Una índice sencillo de pobreza en el Perú

<u>Entidad</u>	<u>Nombre</u>	<u>Identificación</u>	<u>Fecha (DD/MM/AA)</u>
Miembro: _____	_____	_____	Inscripción: _____
Oficial: _____	_____	_____	Hoy: _____
Agencia: _____	_____	_____	Tamaño hogar: _____

Indicador	Respuesta	Puntos	Score
1. ¿Cuántos miembros del hogar tienen 17 años o menos?	A. Cuatro o más	0	
	B. Tres	5	
	C. Dos	9	
	D. Uno	16	
	E. Ninguno	24	
2. ¿Cuál es el último nivel de estudios que aprobó la jefa/esposa del hogar?	A. Sin nivel o educación inicial	0	
	B. Primaria incompleta	5	
	C. Primaria completa	7	
	D. Secundaria incompleta	9	
	E. Superior no universitaria incompleta o no hay jefa/esposa	10	
	F. Superior no universitaria completa o mayor	16	
3. ¿Qué es el material predominante en los pisos?	A. Tierra, madera (entablados), otro, o sin vivienda	0	
	B. Cemento	2	
	C. Parquet o madera pulida, láminas asfálticas, vinílicos o similares, o losetas, terrazos o similares	15	
4. ¿Qué es el material predominante en las paredes exteriores?	A. Adobe, tapia o estera	0	
	B. Madera, piedra con barro, quincha (caña con barro), piedra o sillar con cal o cemento, ladrillo o bloque de cemento, u otro	2	
5. Sin contar baño, cocina, pasadizos ni garaje, ¿Cuántas habitaciones en total tiene la vivienda?	A. Uno	0	
	B. Dos	1	
	C. Tres, cuatro, o cinco	5	
	D. Seis o más	10	
6. ¿Cuál es el combustible que se usa con mayor frecuencia en el hogar para cocinar alimentos?	A. Otro combustible, o no se cocina	0	
	B. Leña, carbón o kerosene	5	
	C. Gas (GLP o natural)	9	
	D. Electricidad o no cocina	16	
7. ¿El hogar tiene una refrigeradora/congeladora?	A. No	0	
	B. Sí	5	
8. ¿Cuántas TV en colores tiene el hogar?	A. Ninguno	0	
	B. Uno	3	
	C. Dos o más	7	
9. ¿El hogar tiene una licuadora?	A. No	0	
	B. Sí	3	
10. ¿El hogar tiene una plancha?	A. No	0	
	B. Sí	2	

Microfinance Risk Management, L.L.C., <http://www.microfinance.com>

Total score

Este PPI se ha actualizado en marzo de 2009. Para las nuevas versiones de los PPI y otra información sobre el Progress out of Poverty Index™ para el Perú y otros países van a www.progressoutofpoverty.org.



El PPI en Microfinanzas MF PRISMA

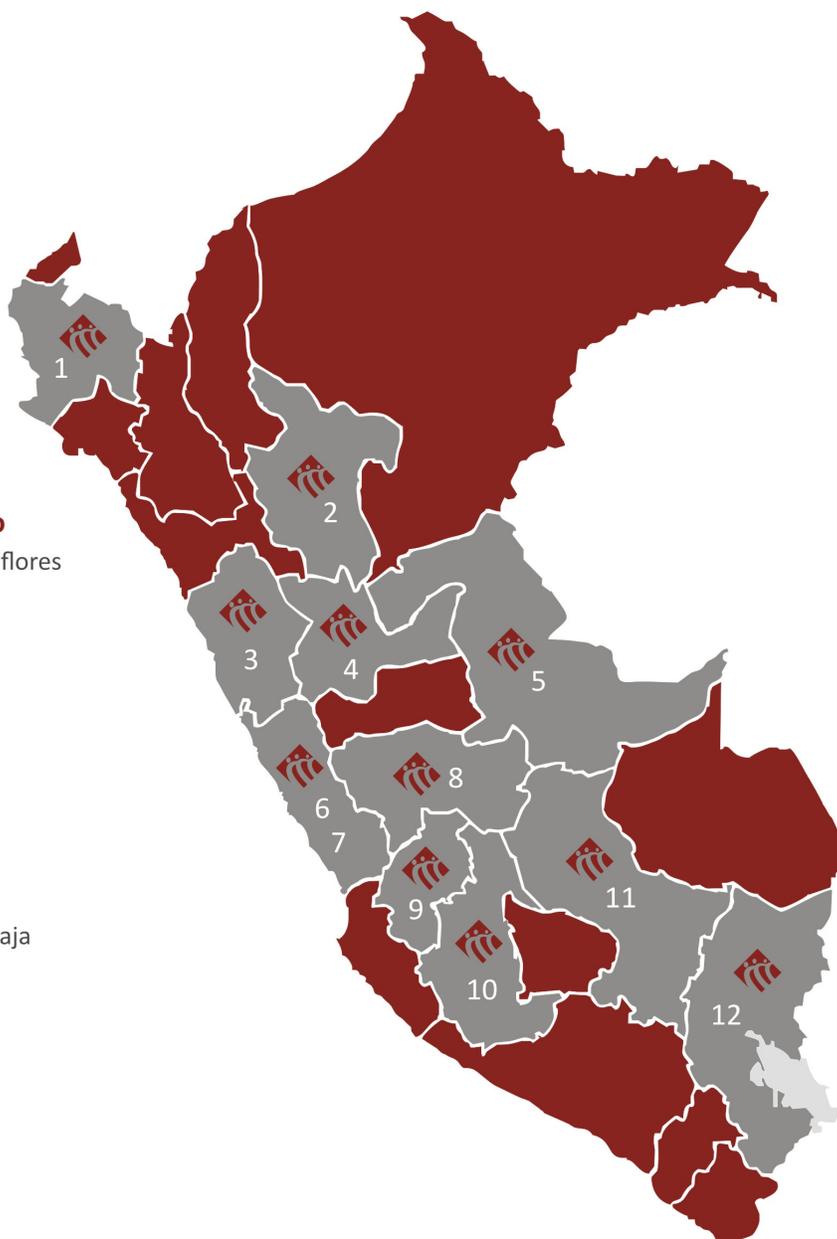
Apéndice B.

Mapa de las sucursales de Microfinanzas PRISMA

Ámbito de Acción de Microfinanzas PRISMA

12 Regiones - 16 Agencias - 09 Oficinas Satélite

- 1. Piura**
Piura
- 2. San Martín**
Tarapoto
Bellavista
San José de Sisa
- 3. Ancash**
Huaraz
Caraz
- 4. Huánuco**
Aucayacu
Tingo María
- 5. Ucayali**
Aguaytía
Pucallpa
- 6. Lima** **7. Callao**
San Juan de Miraflores
Ate Vitarte
Puente Piedra
Mala
- 8. Junín**
Huancayo
Jauja
Tarma
La Merced
Pichanaki
- 9. Huancavelica**
Pampas de Tayacaja
Colcabamba
- 10. Ayacucho**
San Francisco
- 11. Cusco**
Pichari
- 12. Puno**
Juliaca
Puno
Ayaviri





**GRAMEEN
FOUNDATION**

*Empowering people. Changing lives.
Innovating for the world's poor.*

Grameen Foundation USA

1101 15th Street NW,
3rd Floor
Washington DC 20005
Phone: 202-628-3560
Fax: 202-628-3880
info@grameenfoundation.org

**Grameen Foundation
Technology Center**

2101 4th Avenue,
Suite 1030
Seattle, WA 98121
Phone: 206-325-6690
Fax: 206-325-0634

**Grameen Foundation
Colombia Office**

Fundacion Grameen
Sucursal Colombiana
Carrera 30 #10c 228
Oficinas 913 y 917
Medellin, Colombia

**Grameen Foundation
Ghana Office**

No. 17 La Tebu Street
Cantonments
Accra, Ghana
Phone: +233302770971
grameenf@4u.com.gh

**Grameen Foundation
Hong Kong Office**

3F, SPA Centre
55 Lockhart Road
Wanchai, HONG KONG
Phone: +852-2529-6300
Fax: +852-2529-2311

**Grameen Foundation
Philippines Office**

444 EDSA, 21st Floor
Guadalupe Viejo
Makati 1211, Philippines
Phone: +632-403-9026

**Grameen Foundation
Uganda Office**

Plot 1-4
Wampewo Avenue
Kololo
P. O. Box 28290
Kampala, Uganda



www.grameenfoundation.org
www.progressoutofpoverty.org