

Vision Fund Uganda: *Pilotaje y uso de la PPI*¹



ANTECEDENTES

Vision Fund Uganda Ltd. (VFU) es una institución microfinanciera propiedad de Visión Mundial, organización que opera en 48 países bajo el auspicio de VisionFund Internacional. La misión de VFU es mejorar la vida de las y los niños, proporcionando a los empresarios de bajos ingresos servicios financieros integrados y sostenibles que fomenten su potencial. VFU también promueve el ahorro y la educación financiera para que sus clientes logren una mejor calidad de vida a través del incremento de ingresos, la generación de empleo y la mejora de sus habilidades empresariales. De esta manera, VFU contribuye al alivio de la pobreza de una manera sostenible.

Un cliente típico de VFU tiene entre 18 y 55 años de edad, no tiene o tiene una modesta educación formal y tiene un ingreso familiar anual no mayor a US\$ 300. Los clientes de VFU son atendidos a través de una red de 16 agencias. Aproximadamente el 42% de sus clientes actuales son mujeres, y recientemente se ha establecido como nueva meta un 80% de mujeres.

VFU ofrece microcréditos individuales y grupales así como préstamos para la agricultura, para el financiamiento de gastos escolares y la compra de activos. Otros servicios financieros incluyen microseguros y transferencias de dinero. En cuanto a servicios no financieros VFU, a través de sus vínculos con el personal de Visión Mundial, capacita a sus clientes de créditos grupales en habilidades para la agricultura, y trabaja con la coalición de equipos de atención comunitaria (CCC, por sus siglas en inglés), desarrollada por Visión Mundial para responder a la epidemia de VIH/SIDA en la comunidad.

En términos de cobertura en pobres, VFU tiene como meta para los próximos tres años reducir los niveles de pobreza de sus clientes, trasladando a por lo menos el 30% de sus clientes a un nivel de pobreza por encima de su escala de pobreza inicial.

El presente estudio de caso fue desarrollado teniendo en mente como audiencia meta a las instituciones microfinancieras que buscan mejorar prácticas de gestión específicas de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social² (en este caso, la práctica esencial 1B.5). El estudio escrito como parte del Fondo de Desempeño Social (Ver **Cuadro 1**), proporciona una revisión práctica del proceso que VFU experimentó para implementar la Herramienta Índice del Progreso de la Salida de Pobreza (PPI por sus siglas en inglés). Adicionalmente, genera recomendaciones para el mejoramiento de la efectividad de dicho proceso en relación a los Estándares Universales, así como, lecciones generales para las instituciones microfinancieras. El Anexo 1 presenta el mapeo completo de la implementación de la PPI realizada por VFU, en relación a las prácticas y los Estándares Universales relevantes.

La clientela meta de VFU son los empresarios de bajos ingresos. Históricamente el enfocamiento de VFU estuvo basado en las encuestas anuales del Programa de Desarrollo de Área (ADP, por sus siglas en inglés) de Visión Mundial de Uganda. Sin embargo, dichas encuestas no permitieron a VFU monitorear indicadores relativos a la niñez (por ejemplo:

Tabla 1: Indicadores clave del desempeño de VFU

Area/Año	2010	2011	2012	2013
Cartera bruta (US\$)	2.4M	2.7M	4.0M	5.1M
Mora >30 días	4.22%	3.81%	3.88%	5.70%
Cartera en riesgo >90 días	1.18%	1.08%	1.52%	2.11%
Crédito promedio (US\$)	234	161	238	236
Tasa de salida de clientes	1%	0.8%	3.6%	1.23%
Prestatarios activos	10.687	10.286	16.837	21.609
Prestatarias mujeres	3.869	3.961	7.128	9.222

Cuadro 1: Fondo de Desempeño Social³

El Fondo de Desempeño Social (Fondo SP) para Redes está diseñado para promover los nuevos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social. El Fondo SP trabaja con 10 redes que llevan a cabo proyectos de 18 meses para documentar el aprendizaje y la experiencia sobre soluciones innovadoras en la implementación de las prácticas esenciales de los Estándares Universales. Las redes también apoyan a sus miembros a alcanzar de manera parcial o total el cumplimiento de una o más dimensiones de los Estándares Universales. Con el apoyo de la Fundación Ford, el Fondo es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas al servicio de la región de Europa, Asia Central y más allá.

¹ Este estudio de caso fue escrito por Aisa Samula y Adriane Basiima.

² Los Estándares Universales son un conjunto de estándares de gestión aplicables a toda institución microfinanciera que persigue la rentabilidad tanto financiera como social. Aprenda más en: www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

³ Para mayor información visite: www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

número de niños en los hogares de sus clientes, número de niños que acuden a la escuela), ni tampoco resultados a nivel de clientes, incluyendo sus niveles de pobreza. Las encuestas también eran bastante amplias, e incluían tanto a clientes como no clientes de VFU.

En 2012, cuando VFU realizó la revisión de su misión y el desarrollo sus objetivos, metas e indicadores sociales, se dieron cuenta que una adecuada medición de la pobreza es esencial no solo para asegurar el enfocamiento en la clientela correcta, sino también para diseñar servicios apropiados que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de pobres. Como miembro de Vision Fund Internacional, a VFU también se le exige reportar el progreso de la salida de pobreza de de sus clientes. Para VFU, la PPI representa un medio simple y asequible para lograr dichos fines.

FASE PILOTO

Objetivos

El Equipo de Alta Gerencia y el Oficial de Gestión del Desempeño Social (GDS) trabajaron juntos en el diseño de la prueba piloto de la PPI en cuatro sucursales. También definieron los siguientes objetivos de la implementación de la herramienta:

- Comprobar los niveles de pobreza de los clientes
- Verificar si se está alcanzando a la clientela correcta
- Ajustar los productos y servicios a las necesidades de las comunidades atendidas.

Luego de la prueba piloto, el equipo acordó los siguientes tres objetivos adicionales:

- Evaluar la distribución de la pobreza en los diferentes grupos de clientes, a fin de diseñar productos y canales de distribución que se ajusten al perfil de pobreza de los mismos.
- Monitorear los cambios en las escalas de pobreza para conocer el porcentaje de clientes que evidencian movimientos ascendentes en relación a la línea de pobreza.

Tiempo y nivel de esfuerzo

La fase de prueba piloto de la PPI partió con la capacitación del Máximo Ejecutivo y el Oficial de Gestión del Desempeño Social, dicha capacitación se inició en Septiembre de 2012 y concluyó en Marzo 2013 con un informe final. El plan de implementación de la herramienta fue concluido en Mayo 2013, luego de que el informe fuera presentado al Directorio, la Alta Gerencia y el Personal.

Detalles de la implementación

La prueba piloto de la PPI fue conducida con una muestra de 1.200 clientes de cuatro sucursales de la institución: una urbana (Makerere), una peri-urbana (Mpigi) y dos rurales (Tororo y Aber). Para el pilotaje, la herramienta PPI fue

Tabla 2: Nivel de esfuerzo requerido en la fase piloto

Pasos	Tiempo
Capacitación para capacitadores del PPI (Director ejecutivo y Oficial de GDS)	2 días
Sensibilización, capacitación y aprobación de la Alta Gerencia	1 hora
Identificación de los objetivos y metas del pilotaje de la PPI	1 semana
Definición/aprobación de la logística para la capacitación de campo de la PPI	1 día
Identificación de la información deseada para el análisis de datos	1 día
Elaboración de un plan logístico/presupuesto detallado	1 día
Capacitación del personal de campo sobre la PPI en sucursales participantes de la prueba piloto	1,5 semanas
Comunicación del plan de pilotaje al personal	1 día
Recolección de los datos de la PPI durante la evaluación del cliente como parte del proceso del crédito	5 meses
Monitoreo de las operaciones de la prueba piloto y el proceso de recolección de datos	5 meses
Compilación y análisis de los datos de la PPI	1 mes
Reporte piloto de resultados para los distintos públicos interesados	1 mes

aplicada sólo a clientes nuevos, para posibilitar que VFU mida el nivel probable de pobreza individual de los clientes que llegan por primera vez a la institución.

El plan de implementación piloto fue diseñado para monitorear sistemáticamente el progreso de las actividades y proporcionar a la institución una imagen clara sobre lo que se requiere en términos de tiempo, recursos humanos, sistema de información de gestión y recursos financieros.

Previamente a la recolección de datos, VFU capacitó al personal de campo de las cuatro sucursales en lo siguiente: qué es la PPI y porqué la institución la está adoptando, cómo usar la herramienta (recolección de datos, análisis y redacción del reporte) y cómo los resultados deberían ser utilizados para la toma de decisiones en la organización. Todos los miembros de la Alta Gerencia y del Directorio también fueron capacitados para asegurar su completo respaldo. Los datos recabados fueron ingresados por el personal de campo de cada sucursal y enviados a la Oficina Central para ser compilados y analizados. El Oficial de Gestión del Desempeño Social redactó el informe de la fase piloto con el apoyo técnico de Vision Fund Internacional y la red AMFIU. El informe fue presentado a la Alta Gerencia, donde se acordó un plan de implementación de la herramienta sobre la base de los resultados obtenidos.

Los datos de pobreza fueron segmentados por sucursal, región, sector empresarial, género y productos. Ello permitió que VFU identifique cuáles son las regiones que tienen clientes más pobres, lo cual ayudó a las gerencias a revisar sus productos y métodos de distribución. Sobre la base de los resultados de la prueba piloto, VFU tomó varias decisiones importantes:

- Las gerencias acordaron continuar utilizando la definición institucional de US\$ 2.5/diarios como línea de pobreza, para describir a su grupo meta. Sin embargo, VFU actualmente también utiliza la línea nacional de pobreza.
- VFU utilizó los resultados de la PPI para poner mayor énfasis en que sus productos de préstamos grupales y crédito para la agricultura se ajusten mejor a sus clientes de áreas rurales.
- Las gerencias acordaron integrar los indicadores de la PPI al formulario de registro de clientes. Las gerencias han comenzado a integrar metas relativas a la PPI en el Plan de Negocios.
- El plan de implementación de la PPI determinó que se recolecten datos en 13 Sucursales y 2 Oficinas de Campo (en lugar de todas las sucursales, por razones presupuestarias), para todos los clientes nuevos, a fin de medir su nivel de pobreza al ingreso y en cada ciclo de crédito subsecuente).

RETOS

VFU enfrentó varios retos clave durante la fase piloto. Dichos retos involucraron:

La prueba piloto se llevó a cabo durante la estación seca (entre diciembre y principios de marzo) con un número de clientes nuevos menor al esperado. En la práctica, ello significó que VFU sólo recolectara datos de 979 clientes (82% de la meta de 1.200 clientes).

Las transferencias y las nuevas contrataciones de personal en las sucursales participantes de la prueba piloto ocasionaron que no todo el personal estuviera capacitado en la recolección de datos de la PPI.

El uso de una hoja de cálculo Excel para el vaciado de los datos de campo, ocasionó que alguna información no pudo ser validada consistentemente (por ejemplo, la correcta categorización de ciertos tipos de negocios).

VisionFund Uganda no contaba con un presupuesto para la implementación de la PPI en el 2013, no existía un presupuesto para capacitar a todo el personal.

Los errores en el ingreso de varios de los puntajes de la PPI ocasionaron que dichos datos no pudieran ser utilizados para el análisis. Ello destacó la necesidad de poner mayor énfasis en las técnicas de recolección de datos durante la capacitación del personal.

La herramienta PPI incluye preguntas sobre el monto del crédito del cliente, el ciclo del crédito, el tipo de empresa, etc.,

información que ya es recolectada durante el proceso de evaluación del préstamo. Durante la prueba piloto, algunos cuestionarios fueron ingresados sin las respuestas de los clientes para algunas de dichas preguntas, haciendo que fueran invalidados. Luego de la prueba piloto, VFU decidió que los oficiales de campo sean quienes llenen dichos datos con la información ya disponible en las oficinas.

LECCIONES APRENDIDAS

Para una efectiva recolección y reporte de datos, todo el personal debe tener un conocimiento suficiente de la PPI y la administración práctica del sistema de puntajes de la PPI.

Al momento de ejecutarse la prueba piloto de la PPI, Vision Fund Uganda necesitó contar con un software que pudiera integrar los indicadores sociales con los indicadores financieros. El software actual (denominado Finance Solutions) pronto será reemplazado por el T24 que ayudará a capturar datos sociales importantes incluyendo el número de niños en los hogares atendidos.

VFU precisa incluir sesiones de capacitación sobre la PPI durante la inducción del nuevo personal.

Si es posible, cada sucursal debería contar con una persona que ejerza el rol de Punto Focal de la PPI/GDS y se encargue del monitoreo y seguimiento de la implementación de la PPI. Todos los datos necesitan ser correctamente ingresados y verificados en cada sucursal antes de ser enviados a la Oficina Central para su análisis.

VFU necesita capacitar al Oficial de Gestión del Desempeño Social en el análisis y la interpretación de los datos de la PPI, para que ayude a traducir los descubrimientos de la PPI en una efectiva toma de decisiones.

ESTADO DE IMPLEMENTACION ACTUAL

Luego de que el Directorio y las Gerencias acordaron la implementación de la herramienta, el Oficial de GDS diseñó el plan respectivo, en acuerdo con la Alta Gerencia y Vision Fund International. El Coordinador de Desarrollo de Negocios es la persona a cargo de la GDS y la descripción de su puesto fue actualizada para incluir todos los aspectos relativos a la GDS.

Al menos el 80% del personal existente ha sido capacitado en la PPI (principalmente el personal de campo y los gerentes de sucursales). La capacitación en GDS y la herramienta PPI son parte del programa de orientación que la IMF brinda a su personal nuevo, por tanto, todo el personal nuevo sabe que ambos aspectos son parte de su trabajo.

La herramienta PPI ha sido integrada al formulario de evaluación del crédito y toda nueva evaluación es acompañada por el llenado de la tarjeta de puntuación de la PPI. El ingreso de datos es realizado por los Oficiales de campo y enviado a la Oficina Central al Oficial de GDS, quien se

Vision Fund Uganda: Pilotaje y uso de la PPI

encarga de consolidar los datos de las distintas oficinas. El informe de resultados de la PPI será generado anualmente.

La prueba piloto significó para VFU una oportunidad de aprendizaje cuya experiencia permitió introducir mejoras durante la fase de implementación plena. En términos de la consejería que AMFIU brinda a VFU, existen varias áreas de mejora, incluyendo:

- La integración de la PPI al Sistema de Información de Gestión, de manera que los datos de la PPI sean analizados junto con los otros datos recolectados por la institución. Ello permitirá la segmentación y correlación de los datos para analizar las tendencias clave del desempeño. También reducirá la fatiga del personal proveniente de utilizar diferentes herramientas para el

ingreso de datos. El proceso de integrar la información de la PPI al Sistema de Información de Gestión está actualmente bajo discusión.

- Poner mayor énfasis en el control calidad y la depuración de datos a nivel de cada sucursal para reducir el número de cuestionarios invalidados, y los costos de monitoreo de la Oficina Central para supervisar a las oficinas de campo.
- Ampliar el uso gerencial de los datos de la PPI para mejorar el diseño de productos y el enfocamiento en la clientela meta.

ANEXO 1: COMPARACION DEL SISTEMA PPI DE VFU CON LOS ESTANDARES UNIVERSALES

ESTANDAR	PRACTICA	OBSERVACIONES
Estándar 1: DEFINIR Y MONITOREAR OBJETIVOS SOCIALES		
1b.La Institución recolecta, genera reportes y asegura la calidad de los datos a nivel de clientes que están específicamente relacionados con los objetivos sociales de la institución.	1b.5 Si la institución establece que la reducción de la pobreza es uno de sus objetivos sociales, la institución monitorea los niveles de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de evaluación de pobreza	VFU está ejecutando un Plan de implementación de la herramienta PPI para medir los niveles de pobreza de sus clientes nuevos.
Estándar 2: ASEGURAR EL COMPROMISO DE LA JUNTA DIRECTIVA, LA ALTA GERENCIA Y EL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS SOCIALES		
2.C. La Alta Gerencia establece y supervisa la implementación de la estrategia institucional para alcanzar sus objetivos sociales	2c.2 La Alta Gerencia analiza los datos del desempeño social, incluyendo datos sobre los resultados a nivel de clientes	Está previsto que la PPI permitirá a VFU analizar el alcance de sus objetivos sociales en relación a los resultados logrados a nivel de clientes.
Estándar 4: DISEÑAR PRODUCTOS, SERVICIOS, CANALES Y MODELOS DE DISTRIBUCIONES BUSCANDO SATISFACER LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES		
4A. La institución conoce la necesidades y preferencias de los diferentes tipos de clientes	4a.1 La institución recolecta y utiliza regularmente datos de clientes para conocer como utilizan los productos y servicios, según las características del cliente (niveles de pobreza, edades, género, tipo de producto, tecnología grupal vs individual, área urbana vs rural, ocupaciones, sector de la industria, cabeza de familia, educación tamaño del hogar, etc.).	Los datos generados a partir de la PPI son vitales para el cumplimiento de ésta práctica esencial. Dichos datos capturan todas las características mencionadas de los clientes y ayudan a segmentar a los clientes para una mejor prestación de servicios.

Para mayor información:

Descargar los anexos del estudio de caso: www.bit.ly/VFUAnnexesSP

Ver los datos de VFU en el sitio web del MIX Market: www.mixmarket.org/mfi/visionfund-uganda

La red AMFIU: www.amfiu.org.ug

Microfinance Centre: www.mfc.org.pl

Social Performance Task Force: www.sptf.info