



# Incorporar el aspecto social a la gestión del desempeño:

## Una guía para las microfinanzas

Autores: Anita Campion y Chris Linder  
con Katherine E. Knotts



# Incorporar el aspecto social a la gestión del desempeño: Una guía para las microfinanzas

*Imp-Act Consortium*

Primera publicación: Institute of Development Studies (IDS), noviembre de 2008

© Institute of Development Studies 2008

ISBN Number: 978 | 85864 547 6

Esta publicación está registrada en el catálogo de la Biblioteca Británica.

Reservados todos los derechos. Toda reproducción, copia, transmisión o traducción de cualquier segmento de esta publicación deberá hacerse únicamente:

- con autorización previa de la editorial, o
- con licencia de the Copyright Licensing Agency Ltd., 90 Tottenham Court Road, Londres W1P 9HE, UK, o
- con licencia de otra agencia nacional certificadora, o bajo los términos que se indican a continuación.

Esta obra está protegida por los derechos de autor. Se autoriza su reproducción gratuita por cualquier medio con fines educativos o sin fines de lucro, pero no para su venta. El material de esta guía puede fotocopiar y reproducirse sin que medie autorización escrita de la editorial, siempre y cuando se haga adecuada referencia al texto original y no exista fin de lucro. En caso de que se traduzca cualquier sección de esta guía a otros idiomas, sírvase enviar una copia a Imp-Act Consortium a la siguiente dirección:

Communications Unit  
Institute of Development Studies  
at the University of Sussex  
Brighton BN1 9RE, UK.  
Tel: +44 (0) 1273 678269  
Fax: +44 (0) 1273 621202  
**bookshop@ids.ac.uk**  
**www.ids.ac.uk/ids/bookshop**

Para descargar la guía de manera gratuita, visite **www.Imp-Act.org**

Edición: Kathryn O'Neill

Diseño de cubierta e interior: Rachel Folks

Diagramación e impresión: Barker Smith Creative

**www.barkersmithcreative.co.uk**

Traducción: Pasu Translation

**www.pasustranslation.com**

IDS es una compañía limitada con fines benéficos registrada en Inglaterra

(No. 877338).



## Contenido

Prefacio y agradecimientos.....	5
Lista de cuadros y gráficos.....	7
Lista de siglas.....	8
Acerca de los autores.....	9
<b>Prólogo.....</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>Parte I Primeros pasos.....</b>	<b>27</b>
1 Puntos de entrada.....	29
2 Para empezar.....	35
<b>Parte II Alinear la estrategia.....</b>	<b>51</b>
3 Misión, metas y objetivos.....	53
4 Gobernabilidad, estructura y dirección.....	71
5 Comunicación eficaz.....	85
<b>Parte III Alinear la gestión.....</b>	<b>95</b>
6 Fortalecimiento de los sistemas de información.....	97
7 Administración de recursos humanos.....	121
8 Servicio al cliente.....	135
9 Control interno.....	149
<b>En qué punto nos encontramos y cuánto nos falta por recorrer.....</b>	<b>166</b>
<b>Bibliografía y recursos.....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo 1</b> El enfoque de Incofin para el monitoreo del desempeño social... 195	
<b>Anexo 2</b> Ejemplo del manual de códigos del equipo de GDS..... 196	
<b>Anexo 3</b> Encuesta de satisfacción del personal..... 198	
<b>Anexo 4</b> Actividades no permitidas en el sector de las microfinanzas... 202	
<b>Anexo 5</b> Lista de indicadores comunes propuestos..... 203	



## Prefacio

---

Esta guía reúne el conocimiento y prácticas actuales en el campo de la Gestión del Desempeño Social (GDS) de un amplio grupo de actores clave del sector, incluyendo instituciones microfinancieras (IMF), donantes, inversionistas, redes y organizaciones de apoyo. Para conseguir la información, entrevistamos a más de 100 personas de 45 organizaciones de todo el mundo, revisamos el material de referencia existente y organizamos un taller de profesionales de las microfinanzas. En el proceso surgieron una y otra vez temas relacionados con la integración exitosa de la visión social a los sistemas de gestión, independientemente del tamaño o tipo de institución. Estos hallazgos son la base de las recomendaciones que se presentan en la presente guía. Aunque Imp-Act Consortium inició y facilitó el proceso de investigación, esperamos que todo el sector de las microfinanzas se beneficie de este estudio y que contribuya a su ampliación.

## Agradecimientos

---

Estamos inmensamente agradecidos a **Katarzyna Pawlak** (MFC), que dedicó toda su pasión y visión a supervisar el desarrollo de esta guía. Alcanzar nuestra meta tampoco habría sido posible sin las opiniones y reflexiones de **Anton Simanowitz**. Deseamos agradecer especialmente a **Elizabeth Rhyne, Gary Woller y Jeff Toohig**, cuyos comentarios sobre la primera versión de este trabajo fueron fundamentales. Asimismo, agradecemos las incansables contribuciones de **Rashmi Ekka, Alexandra Ortega y Laura Craggs**. Intercambiar nuestras experiencias no habría sido posible sin la ayuda de nuestros traductores, **Juan Carlos Machado Puertas, Georgina Blanco Mancilla y Bárbara Suárez**. Por último, quisiéramos expresar nuestro aprecio a las siguientes personas, quienes compartieron sus ideas, experiencias y, sobre todo, su tiempo. La lista es muy larga, por lo que agradecemos también a todos los que inadvertidamente puedan haber sido ignorados. Gracias a:

Leila Akhmissa **Zakoura Foundation** Annie Alip **CARD MRI** Kyhl Amosson **Agroinvest** Omar Andaya **Green Bank** Vivien Ashworth **MicroVenture Support** Gabrielle Athmer **Terrafina** Ayesha Baig **First MicroFinanceBank Ltd** Artur Bala **ENDA Inter-Arabe** Jahel Baldivieso **Pro Mujer Bolivia** Ewa Bankowska **Microfinance Centre** Florent Bédécarrats **CERISE** Marc Berger **SIDI** Nigel Biggar **Grameen Foundation** Olivera Bjekic **Micro Development Fund** Kanwal Bokharey **Swiss Development Corporation** Sharlene Brown **Grameen Foundation** Jack Burga **CRS/MISION** Cecilia Campero Iturralde **Fomento a Iniciativas Económicas** Mirza Cehajic **Prizma** Fabiola Céspedes **FINRURAL** Mark Childerhose **Sanabel Network** Dinos Constantinou **Global Microfinance Group SA** Katia Corroy **Al Sol** Ayleen Cortes **Sandoval Compartamos** Patrick Crompton **MiX Market** Isabel Cruz **AMUCSS** Tuan Dahn **Save the Children** Vase Davaliev **Horizonti** Gisela Davico **Cordial Microfinanzas** Laure de la Lande

**AMUCSS** John de Wit **Small Enterprise Foundation** Radhika Desai **BASIX** Benoit Destouches **Aga Khan Agency for Microfinance** David Dewez **Incofin** Elizabeth Downs **MiX Market** Ana Dragic **Agroinvest** Ever Egusquiza **COPEME** Alia Farhat **Al Majmoua** Hassan Faried **DBACD** Laura Foose **Alternative Credit Technologies** Sarah Forster **Alternative Credit Technologies** Luis García Bedregal **Freedom from Hunger** Ali Ghezawi **Development and Employment Fund** Milena Gojkovic **Micro Development Fund** Benoît Granger **MicFin Association** Yousra Hamed **International Labour Organisation** Anne Hastings **Fonkoze** Masami Hayashi **Microfinance Network** Kenlor Howells **REDCAMIF** Martine Jansen **Corporate Connect** Lalaine Joyas **Microfinance Council of the Philippines** Tadese Kassa **Amhara Credit and Saving Institution** Lisa Kuhn Fraioli **Freedom from Hunger** Iris Lanao **FINCA** Peru Cecile Lapenu **CERISE** Jesila Ledesma **Micro Enterprise Development Info and Advocacy** Gombay Maramba **NWTF** Reynaldo Marconi **FINRURAL** Linda Mayoux **Oxfam Novib** Gerardo Mendieta **ANED** Fulvia Mentil **SIDI** Bruce Meraviglia **MicroVenture Support** Mila Mercado Bunker **Ahon Sa Hirap Inc** Roxanne Miller **Unitus** Alok Misra **Victoria University of Wellington** Syed Mohsin Ahmed **Pakistan Microfinance Network** Ahmed Mokhtar **Alexandria Business Association** Refilwe Mokoena **Small Enterprise Foundation** Elizabeth Nava **Fomento a Iniciativas Económicas** Ilkin Nazarov **AMFA** Anja Elise Ø. Husebø **Stromme Foundation** Omar Omari **Development and Employment Fund** Martin O'Reilly **New Hampshire University** Jerome Peloquin **MicroVenture Support** Alex Pollock **UNRWA/SANABEL** Charlot Razakaharivelo **FIDEV** Chevenee Reavis **Unitus** Tomas Rodriguez **CRS/ASOMIF** Norma Rosas Lizarraga **Prisma Microfinanzas** Isabel Rueda **CRECER** Davy Serge **AFMIN** Namrata Sharma **Consultant** Sachita Shenoy **Unitus** Frances Sinha **EDA Rural Systems** Anna Somos Krishnan **SKS Microfinance** Anne Sophie Houyet **Microfinance Centre** Adam Sorenson **Small Enterprise Foundation** Blaine Stephens **MiX Market** Olga Torres **AMK** Bill Tucker **SEEP Network** Andres Urquidi **Fomento a Iniciativas Económicas** Elizabeth Ventura **Edpyme Confianza** Jaime Villarraga **Microfinanzas para el Desarrollo** Sebastian von Stauffenberg **MicroRate America Latina** Peter Wall **MiX Market** Kim Wilson **Tufts University** Garrett Wyse **Consultant** Linda Yahr **MicroVenture Support** Mekonnen Yelewemwessen **Amhara Credit and Saving Institution** Svetlana Zikic **MDF**.

Nuestro sincero agradecimiento va también para la **Fundación Ford**, especialmente para **Frank de Giovanni**, por el apoyo, promoción y definición de la agenda para la gestión del desempeño social a lo largo de todos estos años, así como por su infatigable labor a favor de un sector de microfinanzas que realmente funcione para quienes sufren de pobreza y exclusión.

## Lista de cuadros

---

1.1	Cómo usar esta guía.....	34
2.1	Un esquema aproximado de su plan de acción.....	37
2.2	Incorporar una visión social por área.....	41
2.3	Cálculo del costo de la GDS – El ejemplo de Prizma (Bosnia) .....	44
3.1	Cómo CRECER cambió su misión .....	60
3.2	Definición de los objetivos sociales y las metas de desempeño .....	62
3.3	Objetivos sociales SMART de Pro Mujer - Bolivia .....	63
3.4	Factores que afectan el cumplimiento de los objetivos sociales.....	66
3.5	Obstáculos comunes de las clientas mujeres.....	67
3.6	Equilibrar los aspectos financieros y sociales en el proceso de toma de decisiones.....	69
4.1	Diferencias en la GDS en instituciones con y sin fines de lucro.....	81
5.1	Informar por qué y cómo su organización está ejecutando la GDS ...	88
5.2	Desarrollo de la estrategia de comunicación.....	93
6.1	Diferentes métodos de recolección de datos de los clientes: ventajas y desventajas .....	106
6.2	Ejemplo de un informe de PPI™ de NWTF.....	110
6.3	Dónde encontrar información sobre los objetivos sociales .....	112
7.1	Fonkoze – Taller de capacitación en GDS para los monitores del impacto social.....	125
9.1	Preguntas frecuentes sobre las áreas de auditoría interna y temas relacionados.....	158

## Lista de gráficos

---

0.1	Camino del desempeño social .....	23
9.1	Relación entre la administración de riesgos y el control interno .....	152



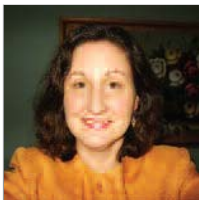
## Lista de siglas

---

<b>ABC</b>	Cálculo de costos por actividad
<b>ADS</b>	Auditoría del desempeño social
<b>AMAP</b>	Accelerated Microenterprise Advancement Project
<b>CIG</b>	Capacitación, investigación y gestión
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poor
<b>COBORSE</b>	Consejo Boliviano de la Responsabilidad Social Empresarial
<b>DEF</b>	Development and Employment Fund
<b>FIE</b>	Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas
<b>FFH</b>	Freedom From Hunger
<b>GDS</b>	Gestión del desempeño social
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IDS</b>	Indicadores del desempeño social (herramienta)
<b>IRS</b>	Inversión con responsabilidad social
<b>TIR</b>	Tasa interna de retorno
<b>TI</b>	Tecnología de la información
<b>SIG</b>	Sistema de información gerencial
<b>MCPI</b>	Microfinance Council of the Philippines
<b>MDF</b>	Micro Development Fund
<b>MFC</b>	Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States
<b>MFI</b>	Institución microfinanciera
<b>M&amp;E</b>	Monitoreo y evaluación
<b>NWTF</b>	Negros Women for Tomorrow Foundation
<b>PER</b>	Portafolio en riesgo
<b>PPI</b>	Progress out of Poverty Index
<b>QAT</b>	Quality Audit Tool
<b>RSE</b>	Responsabilidad social empresarial
<b>SAT</b>	Herramienta de auditoría social
<b>SPTF</b>	Social Performance Task Force
<b>TSF</b>	Transparency in Sustainability and Finance Project
<b>USAID</b>	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## Acerca de los autores

---



**Anita Campion** es especialista en servicios financieros y desarrollo de empresas. Tiene más de 20 años de experiencia en finanzas nacionales e internacionales, así como en el desarrollo del sector privado. Como presidenta de AZMJ, se encarga de definir la visión estratégica y de supervisar las operaciones de esta consultora de desarrollo internacional, especializada en el financiamiento del desarrollo. Supervisó el portafolio del sector privado de Chemonics International y fue co-fundadora de una red interna de prácticas de microfinanzas y servicios financieros de la misma institución. Adicionalmente, dirigió el proyecto Knowledge Generation de USAID, que incluía un programa de investigación a nivel mundial basado en la evaluación del desempeño social.



**Chris Linder** es analista principal e investigador de AZMJ, donde se especializa en el desempeño social de las IMF y estudios de riesgo. Anteriormente trabajó con Capital Link, prestando asistencia técnica a centros de salud sin fines de lucro en temas de planificación y obtención de créditos de financiación. Fue asesor financiero *principal* de la rama sin fines de lucro de Fleet Bank. Asimismo, fue voluntario de Peace Corps en Mali, donde asesoró a empresarios, cooperativas de crédito e instituciones microfinancieras. El señor Linder cuenta con un MBA de Olin School of Business (Babson College) y es profesional en economía y administración de negocios, egresado de Rhodes College.



**Katherine Knotts** es la Gerente de aprendizaje y comunicación de Imp-Act Consortium. Anteriormente, formó parte del Grupo de banca y desarrollo de empresas de Chemonics International, donde se dedicó a la administración de proyectos de microfinanzas y la administración del conocimiento. Ha sido voluntaria de Society for International Development (Washington DC) y de la Oficina Hondureña de la Protección Social. Es egresada de London School of Economics (con una maestría en historia económica) y de Drew University (con una maestría en teatro y ciencia política).

## Prólogo

### El gran reto de las microfinanzas: equilibrar los objetivos sociales y financieros

El sector de las microfinanzas, que surgió principalmente del interés de ayudar a las personas vulnerables de escasos recursos, ha dejado de ser un concepto según el cual esta población puede ser bancarizable (es decir, que tiene la capacidad de ahorrar y pagar préstamos) para convertirse en parte integral del sector financiero de muchos países del mundo. Hasta el 2006 había más de 133 millones de clientes de las microfinanzas, 70% de los cuales se encontraba entre la población con menos recursos del planeta. La palabra microfinanzas ha ganado popularidad gracias a la atención de los medios y los artículos de prensa que relatan la forma en que este sector está alcanzando sus objetivos sociales y mejorando la vida de sus clientes.

No obstante, este alto perfil obliga a las instituciones microfinancieras (IMF) a demostrar que en efecto están cumpliendo su misión y atendiendo la totalidad de sus responsabilidades sociales. Al tratarse de empresas sociales, las IMF tienen una naturaleza dual, ya que deben aplicar principios comerciales para alcanzar metas de tipo social. Esto ha generado una tensión inherente a un sector en el que las IMF luchan por equilibrar sus objetivos sociales y financieros. La gestión del desempeño social consiste, en esencia, en definir los pasos que las IMF necesitan dar para desarrollar su estrategia, fijar objetivos y alinear todos sus sistemas con miras a alcanzar sus metas duales.

### Hasta hoy en día, el enfoque se había puesto en la gestión del desempeño financiero

Dado que las microfinanzas surgieron principalmente del sector sin fines de lucro, hasta la fecha se han concentrado en:

- lograr un rápido crecimiento para llegar a más clientes
- aumentar el nivel de profesionalismo de la gerencia y el personal de las IMF
- alcanzar la sostenibilidad financiera
- incrementar los vínculos comerciales que faciliten el flujo de fondos para su expansión.

El énfasis en el crecimiento y la sostenibilidad también se vinculó a una mayor atención al monitoreo y administración del desempeño financiero. Algunos actores del sector temen que la balanza se haya inclinado demasiado del lado comercial y que muchas IMF se hayan desprendido de sus raíces sociales.

### Las microfinanzas en los medios: una ola negativa

Aunque por lo general las microfinanzas siguen recibiendo atención positiva de los medios, la luna de miel está a punto de terminar, pues una ola de historias negativas ha empezado a aparecer en los encabezados de prensa. Por ejemplo, una noticia reciente de CNN en África se refería a algunas de las técnicas excesivamente agresivas que utilizaban algunos cobradores de una IMF importante.

**La Gestión del Desempeño Social (GDS)** es un proceso institucionalizado por el cual se lleva la misión social a la práctica. Incluye el establecimiento de objetivos sociales claros, el monitoreo de los avances hacia dichos objetivos y el uso de esta información para mejorar el desempeño y la práctica.

Otras noticias muestran lo que puede suceder cuando los intereses financieros se imponen sobre todo lo demás:

**'Nobel winner slams for-profit microfinance', CNN Money, 28 de julio de 2008**

Según esta noticia, "quienes se oponen a la comercialización (entre los que destaca a Mohammed Yunus) temen que el movimiento, surgido del interés de rescatar a las personas de escasos recursos de las manos de los usureros, pierda su espíritu al darle prioridad a los inversionistas por encima de los campesinos, pastores y "señoras del teléfono", muchos de quienes viven con menos de un dólar al día". (Traducción libre)

**'Police investigate violent protests in Nicaragua', Tico Times, 25 de julio de 2008**

La noticia de este diario reporta que "las protestas tomaron tintes violentos después de que el presidente de Nicaragua, Daniel Ortega, alentara a los deudores a marchar hacia los bancos en un discurso que dio a principios de mes en Jalapa, un pueblo agrícola del norte de ese país. Señala además que un grupo de campesinos denominado Movimiento de productores, indicó a la prensa que estaba exigiendo una reestructuración de sus deudas con tasas de interés más bajas". (Traducción libre)

**'Child taken hostage for loan', The Telegraph, 6 de junio de 2008**

Este diario reportó el caso de una IMF de India, acusada de secuestrar a una menor y tomarla como rehén hasta conseguir el pago de un crédito.

## Las IMF necesitan mayor transparencia en el logro de su misión

---

Como sugiere este tipo de noticias, las IMF necesitan evitar lo que puede llamarse un "riesgo de reputación". Dado que suelen trabajar con las personas más pobres y vulnerables, tienen la obligación básica de ser socialmente responsables, buscando como mínimo no perjudicar a los empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente. Más importante aún, las instituciones con objetivos sociales más amplios, cualesquiera que éstos sean, necesitan ser totalmente transparentes y comunicar hasta qué punto los están logrando.

Algunas IMF se orientan a las personas de escasos recursos, mientras que otras atienden diferentes grupos poblaciones vulnerables, como las mujeres, los jóvenes o poblaciones que habitan zonas de conflicto. Estas instituciones también tienen que demostrar que están alcanzando sus objetivos sociales, tal como se define en su misión. Aquellas microfinancieras que busquen únicamente el crecimiento y la rentabilidad pueden perder la oportunidad de atender las múltiples necesidades de sus clientes y de los diferentes segmentos del mercado. Responder a las necesidades y preferencias del cliente es fundamental para crear y conservar una base sólida de clientes, alcanzar la sostenibilidad, crecer y mantener la competitividad en el largo plazo.

## Las IMF necesitan incorporar una visión social a la toma de decisiones estratégicas y operacionales

---

Aunque el sector de las microfinanzas ha tenido un rápido crecimiento y la cobertura alcanzada es impresionante, aún hay millones de personas marginadas y de escasos recursos a quienes no se atiende o a quienes se atiende inadecuadamente. Las IMF necesitan esforzarse más para llegar a esta población, que suele vivir en comunidades rurales o en condiciones desventajosas.

Los clientes de escasos recursos viven en un estado permanente de vulnerabilidad, por lo que sus medios de subsistencia suelen ser inestables. Éste es un riesgo importante que debe tenerse en cuenta al momento de diseñar o comercializar un producto. Independientemente de su misión específica, las IMF tienen que asegurarse de no dejar de lado su misión y objetivos sociales al momento de tomar decisiones a nivel de gestión. La GDS no sólo se limita a recolectar datos sobre el desempeño social: implica tomar acción, es decir, aplicar una visión social a todas las estrategias y operaciones de una IMF con miras a mejorar el desempeño en general.

## La gestión del desempeño social ayuda a la gerencia a mejorar el desempeño social y financiero

---

La experiencia de un amplio conjunto de IMF demuestra que existe una relación positiva entre el desempeño financiero y el desempeño social. De manera especial, las instituciones han encontrado que una gestión deliberada del desempeño social puede acarrear importantes beneficios, tales como:

- productos y servicios más apropiados
- mejores tasas de retención de clientes
- menores costos operativos
- mejor reputación, mayor confianza y mayor valor de la marca institucional
- personal mejor capacitado y más motivado
- políticas y procedimientos de recursos humanos más sólidos
- mejor manejo de riesgos
- operaciones más eficientes

En el mismo sentido, la experiencia demuestra que un desempeño financiero favorable permite a las instituciones concentrarse en aquellos aspectos del desempeño social que pueden resultar más costosos, como expandirse hacia zonas rurales (a menudo a través de subsidios cruzados), trabajar con clientes de menores recursos y mayor vulnerabilidad u ofrecer préstamos más pequeños. De manera similar, un desempeño social positivo suele ayudar a mejorar el desempeño financiero. Éstas son algunas de las organizaciones que se han beneficiado con la GDS:

- **Prizma**, en Bosnia y Herzegovina, hace un seguimiento de la cantidad y el tipo de clientes que emigran a la competencia, facilitando la adopción de medidas adecuadas. Asimismo, usa la GDS para segmentar sus clientes meta y para comprender la forma en que distintos grupos de clientes usan sus productos y se benefician de ellos, lo que le otorga un margen competitivo al momento de dirigirse a segmentos inferiores del mercado.
- **SEF**, en Sudáfrica, se ha beneficiado al aumentar la retención de clientes en su programa dirigido a personas de escasos recursos, mejorando así su desempeño operativo y financiero.
- **DEF**, en Jordania, mejoró sus sistemas de información gerencial, alcanzando mayor eficiencia y precisión.
- **AMK**, en Camboya, pudo reestructurar su sistema de control interno para hacer un mejor seguimiento de ciertos procedimientos de GDS y monitorear el cumplimiento de sus objetivos sociales, como la protección del cliente.

## Ignorar el desempeño social tiene impactos negativos en los clientes, las IMF y todo el sector

---

Más allá de los potenciales beneficios financieros y operativos, es claro que las IMF no pueden correr los riesgos de ignorar sus objetivos sociales. A nivel de cliente, dichos riesgos van desde no llegar a la población objetivo hasta afectar sus medios de subsistencia al ofrecerles servicios que no satisfagan sus necesidades. Las instituciones microfinancieras también pierden la oportunidad de comprender las necesidades y limitaciones de sus clientes y de ofrecerles servicios adecuados, sean financieros (como microseguros) o no financieros (como capacitación en temas de salud o negocios). A nivel institucional, perder clientes representa una barrera para la sostenibilidad financiera; por el contrario, tener clientes cuyos negocios crecen es garantía de una institución fuerte. A nivel sectorial, corremos el riesgo de perder credibilidad ante el mundo entero, lo que ocasionaría un menor flujo de fondos y recursos hacia todas las IMF.

## La demanda de asistencia para gestionar el desempeño social va al alza

---

Cada vez son más las IMF que buscan orientación sobre cuáles factores incluir para hacer el seguimiento de su desempeño social. De manera similar, los donantes e inversionistas quieren asegurarse de que las instituciones que apoyan se adhieren a la misión que han formulado. Al haber más inversionistas social y comercialmente responsables, dispuestos a destinar fondos al sector de microfinanzas, existe una presión creciente para que las IMF informen sobre su desempeño social. Los donantes también están pidiendo mayor transparencia en cuanto a los resultados sociales. Como consecuencia de todo lo anterior, ha surgido un conjunto de herramientas y recursos como evaluaciones de desempeño social, auditorías sociales, herramientas de calificación social y la comisión Social Performance Task Force, un grupo élite del desempeño social a cargo de desarrollar un marco de referencia común para la elaboración de informes sociales.

Ante esta tendencia más marcada hacia la evaluación, calificación y elaboración de informes, las instituciones microfinancieras buscan mayor orientación sobre cómo mejorar su desempeño social. Todos estos factores contribuyen a un mayor interés en incorporar el aspecto social a la gestión del desempeño y en garantizar un proceso equilibrado de toma de decisiones, uno que tenga en cuenta objetivos financieros y sociales.

## La presente guía permitirá a las IMF cumplir con su misión de manera proactiva y deliberada

---

Esta guía ha sido preparada para aquellas IMF comprometidas con el logro de sus objetivos sociales y financieros de forma deliberada y consciente. Asimismo, resulta importante para las instituciones e individuos que las apoyan, como redes, donantes y consultores. La guía presenta un conjunto de opciones a tomar en cuenta al momento de buscar el cumplimiento de la misión social de una IMF y evitar correr riesgos sociales (relacionados con impactos negativos sobre el personal, los clientes, la comunidad, los inversionistas sociales y el público en general). Para hacerlo, **esta guía se basa en las experiencias y aprendizajes de más de 45 IMF, redes y organizaciones de apoyo del sector microfinanciero.**

***Éste es el momento de llevar la GDS a la práctica. Empezar a hacerlo es la única forma que tienen las IMF de mitigar los riesgos sociales, demostrar que están cumpliendo su misión y generar resultados significativos y de largo plazo para sus clientes.***

## Introducción



**Nombre:** Anton Simanowitz

**Organización:** Imp-Act Consortium

**Cargo:** Director

“Al igual que la mayor parte de personas que trabajan en este campo, me apasiona pensar en los beneficios que las microfinanzas pueden generar para sus clientes. Eso está claro, pero hubo una experiencia que me demostró que necesitamos hacer un esfuerzo consciente para que las microfinanzas sean lo más efectivas posible para cambiar la vida de la gente. Hace muchos años, trabajé para una ONG británica en Kenia que atendía a poblaciones de escasos recursos a través de una gama de servicios, entre ellos servicios microfinancieros. Visité una región semiárida, donde casi no había llovido durante dos años, junto con un agente de crédito. La situación era verdaderamente desesperante: el ganado diezmaba y la gente estaba dejando sus hogares porque estaba a punto de morir de hambre.

Acudimos a una reunión de clientas en una moto (recuerdo que era por la tarde) y hablamos durante unas cuantas horas con las mujeres sobre lo complicado de la situación. Durante la reunión, muchas de las mujeres se estaban quedando dormidas y su vergüenza era patente. Nos pidieron disculpas diciendo: ‘Lo sentimos mucho, pero no hemos comido en todo el día. Por eso no podemos mantenernos despiertas.

Al final de la reunión sucedió algo muy extraño: Las mujeres empezaron a sacar dinero de sus blusas. Lo juntaron y se lo entregaron al agente, que registró el monto en su libreta, se puso su casco y saltó a su moto, invitándome a hacer lo mismo. Yo pensé: ‘¿Qué es lo que está pasando? ¿Estas mujeres nos están diciendo que se están muriendo de hambre y aún así nos dan su dinero? El agente me dijo: ‘No se preocupe, está bien. Están pagando su préstamo. ¿Lo ve? No hay problema’ y sacó su libreta para mostrarme lo que había escrito: ‘Pagado al 100%’.

Como todavía tenía mis dudas, le pedí que regresáramos a hablar con las mujeres. Al regresar, nos contaron que habían vendido un pollo esa mañana. Estas mujeres estaban vendiendo su comida para poder pagar su préstamo. Además, dijeron que tenían que pagarlo, pues de otra forma no conseguirían más crédito en el futuro.

En ese momento me di cuenta de lo poderosas que son las microfinanzas, tanto que pueden hacer que la gente hambrienta venda su comida (sus bienes) para pagar sus deudas. Empecé a pensar si las instituciones se preguntan cómo consiguen sus clientes el dinero para pagarles o si se limitan a marcar una casilla de ‘pagado’. Pensaba cómo reaccionarían los gerentes de las microfinancieras si se enteraran de que su metodología de crédito tiene consecuencias negativas no buscadas, como ésta. Lo que quiero decir es que las tasas de pago son importantes, pero también lo son las personas, ¿o no?”



## Introducción

---

Muchos de los que trabajan en microfinanzas han tenido experiencias parecidas a la descrita, en las que se pone de manifiesto la necesidad de buscar deliberadamente resultados tanto sociales como financieros. Partiendo de dicha necesidad, esta guía busca apoyar a su institución en la integración de los objetivos sociales a los sistemas organizacionales, es decir, a incorporar el aspecto social a la gestión del desempeño. Con el ánimo de sentar las bases para ello, este capítulo responde a las siguientes preguntas:

- **Cuál es la prioridad: ¿Quiénes son nuestros clientes?**
- **¿Cómo pueden trabajar las IMF en un contexto de pobreza y vulnerabilidad?**
- **¿Qué desafíos enfrentamos en la actualidad?**
- **¿Qué es la gestión del desempeño social?**
- **¿Cómo puede usar esta guía para mejorar el trabajo de las microfinanzas?**
- **Reflexiones finales**

## Cuál es la prioridad: ¿Quiénes son nuestros clientes?

---

¿Cómo describir a un cliente típico que acaba de entrar a una institución microfinanciera? Por supuesto, los detalles específicos varían según la ubicación geográfica, pero una característica común es la existencia de un ingreso bajo, a menudo inestable e incierto. En ciertos momentos de las vidas de estos clientes, que suelen ser mujeres, se hacen necesarias sumas de dinero relativamente altas. La naturaleza del flujo de su ingreso les dificulta afrontar estos momentos, ya se trate de aprovechar oportunidades (inversión), atender emergencias (enfermedades) o pagar eventos especiales del ciclo de la vida (bodas o funerales). Independientemente de la situación específica de cada uno de ellos, es el riesgo permanente de pérdida, y de que se presenten estas situaciones, lo que hace que sus vidas sean tan vulnerables e inciertas, de manera que incluso cuando se convierten en clientes y acceden a créditos que les pueden ayudar a mejorar su situación, sigue existiendo el riesgo de que vuelvan a caer en la pobreza.

La historia que abre este capítulo muestra la relación entre una IMF y sus clientes, así como las dificultades que éstos enfrentan cuando no comprendemos la dimensión y la naturaleza de su vulnerabilidad y su pobreza. Esta guía busca ayudar a las instituciones microfinancieras a definir sus sistemas de gestión del desempeño a partir de la comprensión de la realidad de sus clientes, con el ánimo de que respondan más adecuadamente a sus necesidades.

## ¿Cómo pueden trabajar las IMF en un contexto de pobreza y vulnerabilidad?

Aunque las microfinanzas están dirigidas a los clientes vulnerables y de escasos recursos, éstos representan una inversión riesgosa para las instituciones microfinancieras. El hecho de que los clientes no puedan hacer frente a las necesidades que se les presenten ocasionalmente puede significar que tal vez tampoco puedan atender otros compromisos financieros, como el pago de un préstamo. Las IMF responden a esta “amenaza” de varias formas: Algunas excluyen efectivamente a los clientes más vulnerables al exigir garantías, registros de ahorros o el pago de cargos administrativos para acceder a los préstamos, mientras que otras evitan el riesgo al enfocarse en segmentos superiores del mercado, donde los medios de subsistencia son más estables y las personas suelen tener negocios o recursos para pagar sus deudas. Otras instituciones otorgan prioridad al ahorro sobre el crédito o hacen préstamos únicamente a negocios pequeños. No obstante, existe otra forma de reducir esta amenaza: Es común que las IMF busquen reducir la vulnerabilidad de sus clientes como una forma de reducir el riesgo de prestarles dinero, ayudándoles a dar pasos pequeños pero sostenibles para superar la vulnerabilidad o la pobreza, así como a enfrentar las crisis que se les presenten. Esto lo hacen al:

- **Facilitar el crecimiento de los ingresos y activos de los clientes:** Las IMF brindan a los microempresarios la posibilidad de invertir en la expansión de sus negocios mediante créditos para capital de trabajo o para activos fijos, para los que no es necesario presentar la garantía exigida por los bancos.
- **Reducir el riesgo de la deuda:** Es posible diseñar políticas de microfinanzas para reducir el riesgo de afectar los medios de subsistencia de los clientes. Por ejemplo, puede sujetarse el crédito a fines productivos en el caso de quienes aún no tengan un ingreso estable, o mantener bajos los montos del préstamo y aumentarlos a medida que se presente un aumento en la productividad.
- **Controlar los gastos:** Los clientes de bajos ingresos pueden ahorrar y lo hacen, de manera que mitigan su vulnerabilidad al reservar recursos para sobrellevar períodos de ingresos reducidos. Las IMF pueden diseñar esquemas de ahorro con saldos mínimos obligatorios y fácil acceso a un costo razonable.
- **Fortalecer la educación financiera:** De la misma forma en que las microfinanzas ofrecen servicios de ahorro, adquisición de activos y seguros, pueden reducir las barreras que impiden el manejo eficaz de las finanzas y los negocios de los clientes, a través de la capacitación y la educación.
- **Empoderar a los clientes:** La vulnerabilidad va más allá de la capacidad de un individuo para administrar y hacer crecer las finanzas del hogar. Las microfinanzas pueden tener una función crucial en el aumento la auto-confianza de las personas o en el fortalecimiento de las redes sociales a las que pertenecen, empoderándolas para que busquen los cambios que necesitan efectuar en sus vidas.
- **Ofrecer una plataforma para un mayor desarrollo:** Una mala salud, la desnutrición y la falta de acceso a la educación y otros servicios juegan un papel importante en la vulnerabilidad de los clientes. Las sinergias entre las microfinanzas y otros servicios de desarrollo no financieros pueden ayudar a proteger los medios de subsistencia de las personas de escasos recursos y defenderlas de las crisis que pueden empeorar su situación.

Conocer qué es lo que hace vulnerables a distintos grupos de clientes resulta crucial para atender sus necesidades específicas. Por ejemplo, las mujeres suelen ser más vulnerables que los hombres debido a diversos factores como restricciones para su movilidad y acceso a la propiedad, un rango menos diverso de opciones de trabajo y roles tradicionalmente más débiles en el hogar. De manera similar, existen muchas dimensiones de la pobreza que aumentan la vulnerabilidad y que van más allá de la falta de ingresos, tales como la falta de educación y capacidades, la falta de confianza, la falta de voz política o una salud débil. Los grupos marginados o excluidos también son especialmente vulnerables, ya que no pueden acceder a recursos, tienen poca preparación y enfrentan prejuicios sociales, entre otros. El estatus de su rol social contribuye factores adicionales de vulnerabilidad para la pobreza y la exclusión.

Las instituciones financieras que no tengan la capacidad de responder a los riesgos específicos de distintos grupos de clientes están limitando los efectos positivos de sus servicios. Varias de las instituciones del sector han diseñado servicios diferentes para clientes ubicados en distintos niveles de pobreza, como **Fonkoze** (Haití) y **Prizma** (Bosnia y Herzegovina). En Bolivia, **CRECER** ha diseñado sus servicios para abordar los aspectos específicos en que la sociedad margina a las mujeres: por ser pobres, por asumir roles tradicionales dentro de la sociedad y por vivir en zonas rurales.

Los diferentes grupos de clientes son vulnerables por diferentes razones. Si logran comprenderlo, podrán responder apropiadamente.

## ¿Qué desafíos enfrentamos en la actualidad?

En el mundo, muchas instituciones microfinancieras están tomando medidas deliberadas para incorporar a sus operaciones una comprensión de la vulnerabilidad y pobreza de los clientes. Las organizaciones del sector se han topado con una serie de retos comunes al buscar llevar su misión a la práctica, es decir, al trabajar con la esencia del desempeño social. Entre los retos figuran:

- **Comprender si la organización está alcanzando sus objetivos sociales.** Aunque se han diseñado varias herramientas de evaluación del desempeño social de las IMF, es difícil saber qué información exacta se necesita y cómo diseñar sistemas prácticos para su recolección y presentación. Otro reto consiste en analizar la información, especialmente en la ausencia de indicadores sociales claros.
- **Sistematizar los objetivos sociales de manera transversal en la organización.** De otra forma, las IMF corren el riesgo de recolectar información que no corresponde a sus objetivos sociales o que no se puede usar para la toma de decisiones.
- **Vincular el diseño de productos con la comprensión de las necesidades de los clientes meta.** Las IMF necesitan segmentar sus mercados, asegurarse de que están llegando a dichos segmentos y ofrecerles servicios adecuados. De otra manera, se corre el riesgo de que los servicios tipo “talla única” no satisfagan las necesidades de todos los clientes, especialmente cuando se busca atender las necesidades específicas que tienen las mujeres.
- **Integrar la información del desempeño social al proceso de toma de decisiones.** Promover la “pasión por la misión” puede ser una buena guía general para la estrategia organizacional. No obstante, para tomar decisiones operativas equilibradas, las IMF necesitan información oportuna y confiable sobre el avance hacia los objetivos sociales.
- **Llevar la protección del cliente a la práctica:** A medida que las IMF formalicen sus responsabilidades con los clientes, necesitan asegurarse de generar una ética de protección del cliente de manera paralela a sus políticas organizacionales.

## ¿Qué es la gestión del desempeño social?

Es necesario entender qué es (y qué no es) la gestión del desempeño social antes de poderla integrar a las operaciones. Aunque el término 'GDS' figura cada vez más en el lenguaje de las IMF, de las redes y de los donantes, un examen detallado revela importantes diferencias en su uso: Algunos lo utilizan para referirse al desempeño social y hay quienes hablan del 'desempeño social' para referirse a la evaluación de impacto, mientras que otros usan medición y gestión del desempeño social como sinónimos.

En términos simples, la GDS consiste en alcanzar los objetivos sociales y en ser socialmente responsables. La GDS se relaciona con la forma en que una organización alinea su proceso de planificación estratégica y sus sistemas operacionales con un entendimiento de la vulnerabilidad y pobreza de sus clientes. Dado que las IMF trabajan con comunidades pobres y vulnerables, tienen el objetivo implícito de proteger a sus clientes del sobre-endeudamiento y cualquier efecto negativo, así como de tratar a sus empleados con responsabilidad.

La GDS consiste en alcanzar sus objetivos sociales y en ser socialmente responsables

**La GDS tiene tres componentes:**

- **Definición de objetivos sociales claros y generación de una estrategia para alcanzarlos de forma deliberada**
- **Monitoreo y evaluación del avance hacia los objetivos sociales**
- **Utilización de la información de desempeño social para mejorar el desempeño organizacional en general.**

Hay seis preguntas clave que le ayudarán a organizar estos componentes:

- ¿Cuáles son los objetivos sociales de su organización y cómo planea alcanzarlos?
- ¿Quién usa sus productos y servicios?
- ¿Cuándo y por qué los clientes abandonan la institución o no pueden utilizar plenamente sus servicios?
- ¿Qué efecto tiene su programa en los clientes actuales?
- ¿Cómo van a utilizar la información sobre el desempeño social para mejorar los servicios de su organización?
- ¿Cómo mantienen y mejoran la calidad de los sistemas que utiliza para responder a estas preguntas?

### **Componente uno: Claridad sobre la misión y la estrategia**

#### **¿Cuáles son los objetivos sociales de su organización y cómo planea alcanzarlos?**

Alcanzar los objetivos sociales no es algo que suceda de manera automática. Al igual que con los objetivos financieros, es necesario contar con una definición clara y una estrategia deliberada. La GDS ayuda a las instituciones microfinancieras a definir a qué población quieren llegar (cobertura), cómo piensan atender a sus clientes meta (metodología) y qué beneficios desean generar para ellos (cambio).

Tener claridad sobre sus objetivos sociales es un factor clave

→ En el Capítulo 3 encontrarán más información sobre cómo encontrar claridad sobre su misión y estrategia

**Fonkoze** definió tres niveles de pobreza y diseñó productos y servicios para los clientes de cada categoría. Su misión parte de la premisa de que los servicios financieros por sí mismos no bastan, y que es necesario 'acompañar a las personas en la superación de la pobreza'. Este enfoque le permite integrar el crédito a un amplio conjunto de servicios no financieros. La estrategia de Fonkoze no sólo toma en cuenta lo que se ofrece, sino la forma en que se ofrece. Su metodología se inspira en la cultura de apoyo mutuo de los grupos y los centros solidarios. En un ambiente de esta naturaleza, el personal de campo puede facilitar el aprendizaje y la solución de problemas, ofreciendo a los clientes capacidades educativas y de desarrollo.

## Componente dos: Monitoreo y evaluación del avance hacia los objetivos sociales

La GDS ayuda a las instituciones microfinancieras a administrar lo que miden y a medir lo que valoran. La experiencia demuestra que a veces los sistemas de información gerencial ya contienen los datos que pueden ayudar a responder a las siguientes preguntas:

### ¿Quién usa sus productos y servicios? ¿A quién excluye su programa?

Conocer a sus clientes es fundamental si desean atenderlos mejor. A menudo, las necesidades y preferencias de los clientes varían según su edad, sexo, nivel educativo y tipo de negocio. Alinear las características demográficas de los clientes con los servicios que utilizan les permitirá a adaptar o diversificar su oferta para responder a distintos segmentos del mercado. Existen varias formas de agrupar o categorizar a los clientes, pero una vez que establezcan cuáles son las categorías más importantes para su institución, también querrán saber qué peso tiene cada una de ellas en su cartera. Asimismo, resulta útil saber quién, dentro de su mercado meta, no accede a sus servicios y por qué. Obtener esta información puede llevarles a cambiar algunos de los servicios existentes o a desarrollar nuevos servicios para atraer a estos clientes potenciales.

Conozcan a sus clientes

Por ejemplo, **AMK** trabaja principalmente con hogares agrícolas de zonas rurales, un mercado caracterizado por una infraestructura precaria, marcadas variaciones según la temporada y, en algunas regiones, frecuentes sequías e inundaciones. En este contexto, la institución planea asociar los datos del perfil de los clientes con datos sobre satisfacción y estudios de salida de clientes, con el fin de entender a fondo sus necesidades.

### ¿Cuándo y por qué los clientes abandonan la institución o no pueden utilizar plenamente sus servicios?

Son muchos los factores que pueden influir para que un cliente decida no solicitar más créditos, congelar su cuenta de ahorros o retirarse de su programa. Algunos de ellos no se relacionan directamente con el trabajo de la IMF. Por ejemplo, un negocio puede estar muy bien establecido, de manera que su propietario decida que no necesita crédito, puede haber asuntos personales o enfermedades que impidan a los clientes atender su negocio, o períodos de inactividad según la temporada.

A pesar de ello, otras explicaciones, como la insatisfacción con algún aspecto del programa o la preferencia por otra IMF, debe enviar señales de alarma a la gerencia, pues indican que el programa no atiende de alguna forma las necesidades de los clientes y que, de no tomar medidas, es probable que aumente la tasa de deserción, afectando negativamente el desempeño financiero y social. Por ejemplo, **Prizma**

(Bosnia y Herzegovina) aplica dos veces al año una encuesta de salida corta y semi-estructurada a un grupo de muestra, para responder a preguntas como quién abandona el programa, cuál es la proporción de deserciones, cuáles son las características de los clientes que se van y las razones que tienen para hacerlo. Al comprender qué clientes abandonan el programa y por qué, pueden tomar decisiones informadas sobre cómo reaccionar.

La relación entre la retención del cliente y el desempeño general (social y financiero) es un tema que cada vez interesa más a las IMF. Además de la satisfacción del cliente, las tasas de deserción también pueden ser un importante indicador del desempeño social. Si los clientes abandonan su programa porque les resulta muy caro permanecer en él, ustedes están perdiendo la oportunidad de fortalecer sus medios de subsistencia. Para **SEF**, en Sudáfrica, un aumento dramático de la tasa de deserción fue la llamada de alerta que indicó la necesidad de gestionar el desempeño social con la misma disciplina que el desempeño financiero.

Del lado financiero, perder clientes establecidos es costoso porque surge la necesidad de reemplazarlos y existen costos asociados con el reclutamiento y capacitación de nuevos clientes. Por ejemplo, **Mibanco** en Perú estima que recién después de cuatro ciclos de préstamo se puede recuperar el costo de atraer un nuevo cliente. Monitorear de cerca a los clientes que se van es clave para conservar a los clientes existentes y “retener lo invertido” en reclutarlos. Saber quién se va y por qué ayuda a su institución a abordar los aspectos que afectan la satisfacción del cliente con su programa. Una vez que conozcan las razones que tienen para hacerlo, podrán determinar cómo ajustar su programa y mejorar los beneficios que éste brinda.

### ¿Cual es el efecto de su programa en sus clientes actuales?

¿Están alcanzando sus objetivos sociales? ¿Está aumentando el ingreso de los clientes? ¿Los negocios de sus clientes están creciendo? Estas preguntas reflejan tan sólo algunos de los aspectos de la situación de sus clientes. Ustedes deben elegir las preguntas que resulten más prácticas y adecuadas para medir el avance hacia el logro de los objetivos sociales de su organización. Asimismo, es importante saber si están protegiendo a sus clientes del sobre-endeudamiento y contar con sistemas que garanticen que están cumpliendo con sus responsabilidades ante sus clientes.

Una vez que sepan claramente qué desean entender, deben realizar un monitoreo periódico para percibir los cambios que se presentan (o no) con el paso del tiempo. Al cruzar datos de la cartera con datos sobre el perfil de los clientes pueden determinar si los cambios observados se dan en algunas sucursales o si se relacionan con un producto en particular, por ejemplo. Esta información les permitirá identificar buenas prácticas que pueden replicarse en otros contextos, así como debilidades que deben atenderse.

Comprendan el impacto que tienen sus productos y si están protegiendo a sus clientes

→ En el capítulo 6 encontrarán más información sobre el fortalecimiento de sus sistemas de información

Por ejemplo, **SEF**, de Sudáfrica, usa un sistema llamado ‘centros vulnerables’, a través del cual hace el seguimiento a los ahorros, asistencia de clientes y tasa de pago en cada centro. Si una oficina supera cierto valor crítico pasa a ser ‘vulnerable’, recibe apoyo y se definen ciertas acciones a emprender. De esta forma, el monitoreo sirve como un ‘sistema de alerta temprana’ eficaz para detectar problemas antes de que éstos se conviertan en problemas sistemáticos y perjudiciales para la IMF y sus clientes.

La investigación subsiguiente es importante para aclarar los problemas que señale el monitoreo, ya que éste permite ver los patrones y tendencias de los clientes, pero no necesariamente explica por qué suceden. Los cambios (positivos o negativos) pueden obedecer a cambios en las circunstancias del cliente, al diseño operacional o a factores externos. Complementar periódicamente los datos cuantitativos con la investigación cualitativa les permitirá comprender las razones por las que se producen cambios entre los clientes y a responder a las situaciones tan pronto como se presenten, mejorando la efectividad de sus servicios.

## Componente tres: Utilización de la información para mejorar el desempeño y alinear los sistemas

### ¿Cómo van a utilizar la información sobre el desempeño social para mejorar los servicios de su organización?

La recopilación de información sobre las preguntas anteriores resulta útil únicamente cuando se usa para tomar decisiones. Un sistema de GDS incluye un proceso para analizar y presentar la información de modo que atienda las necesidades de diferentes actores clave y proporcione las bases para tomar decisiones respecto a las operaciones, los productos y la prestación de los servicios de la institución. Esta información puede presentarse en forma de informes de análisis para su revisión estratégica o ser procesada de manera más informal, aunque estructurada. Los datos del desempeño social pueden presentarse a la junta directiva de su organización, pueden ser la base de informes sobre el trabajo de comités especiales y de incentivos para el personal o pueden resumirse y presentarse en las reuniones periódicas del personal. Adicionalmente, la información sobre el desempeño social puede utilizarse para elaborar informes dirigidos a actores externos, de manera que conozcan el progreso alcanzado en la búsqueda de sus objetivos sociales.

La información que produce la GDS es la base para la toma de decisiones

→ Ver Parte 3:  
Alinear los  
sistemas de  
gestión

En el caso de **Prizma**, de Bosnia y Herzegovina, la información sobre el desempeño social ha sido crucial para determinar ciertos incentivos para el personal, buscando equilibrar los resultados sociales y financieros. Cada mes se otorga un bono a los empleados que responden a su desempeño en un grupo de indicadores como cantidad de clientes alcanzados y sus niveles de pobreza, deserción, eficiencia administrativa, productividad y cartera incobrable.

### ¿Cómo mantener y mejorar la calidad de los sistemas utilizados para responder a estas preguntas?

→ Ver Capítulo 9:  
Control  
interno

La GDS es un proceso dinámico. Los objetivos, clientes meta y contexto de una IMF evolucionan con el tiempo, por lo que también deben evolucionar sus procesos de monitoreo. Las revisiones periódicas del sistema, que son parte integral del proceso de GDS, garantizan que la información recopilada sea confiable y satisfaga sus necesidades.

- En la **Parte I** se discuten los distintos **puntos de entrada** a la GDS y se hace una presentación general de los fundamentos que toda IMF debe tener para **empezar** a implementar o mejorar sus sistemas de GDS.
- La **Parte II** se ocupa del primer tramo del camino: **Aclarar la misión y desarrollar la estrategia**. Igualmente, se presentan capítulos sobre la **governabilidad, la estructura y dirección y la comunicación** dentro de la institución.
- La **Parte III** arroja luces sobre cómo alinear los sistemas de gestión operacional (el segundo tramo del camino), incluyendo el **fortalecimiento de los sistemas de información, la administración de los recursos humanos, problemas a nivel del servicio al cliente y el control interno**.
- En las **conclusiones** se presentan las lecciones aprendidas a la fecha y algunos de los pasos a seguir en lo que resta del camino.

**Gráfico 0.1: El camino del desempeño social**



Cada capítulo empieza con una historia en la que se presentan algunos de los problemas (y éxitos) que han vivido quienes se encuentran implementando la GDS. Luego se enuncian las preguntas y temas principales, dando ejemplos, consejos prácticos y una orientación clara. Al final de la guía se presenta una amplia bibliografía con más recursos.

En la medida de lo posible referimos al lector a otros materiales que apoyan la incorporación de una visión social al proceso de gestión del desempeño, con el fin de complementar los recursos existentes o de enmarcarlos en el contexto de la GDS, no de imponernos sobre la valiosa orientación que proporcionan.

Esta guía es una radiografía del conocimiento actual, pero esperamos que evolucione con el tiempo. En 2009, lanzaremos un sitio en la red que permita a los usuarios comunicarse para hablar de los problemas que enfrentan en su trabajo, lograr mayor claridad respecto a los pasos hacia la GDS, sugerir recursos o intercambiar experiencias sobre lo que funciona y lo que no funciona.



## Reflexiones finales

---

Todas las IMF buscan atender temas sociales y financieros, independientemente de cómo hayan definido su misión. Equilibrar ambos temas puede parecer un gran reto, pero todo lo que se necesita es un simple cambio de perspectiva. Es cuestión de volver a las prioridades: su misión y sus clientes, de preguntarse, cada vez que se vaya a tomar una decisión, la forma en que ésta afecta a los clientes, si mejora o empeora sus condiciones de vida. De esta forma, la idea de 'gestión del desempeño' abarcará con el tiempo tanto los aspectos sociales como los financieros y, al definir deliberadamente los objetivos de su institución, será posible alcanzarlos.

**¿Cómo llegaremos al final del camino? Empezando ahora, dando un paso a la vez, intercambiando experiencias y avanzando, tomando siempre en cuenta el objetivo final de nuestro trabajo: lograr una mejor vida para los clientes y sus familias.**

## Resumen: Principales lecciones de la GDS

### *Los clientes son el corazón de la GDS.*

- **Hay que comprender las necesidades del cliente y responder a ellas.** Las IMF trabajan en diferentes contextos con clientes de diferentes edades, situaciones económicas y medios de subsistencia. Deben entender a sus clientes y adecuar sus productos a las necesidades de la clientela, en concordancia con su misión.
- **Las personas de escasos recursos son vulnerables, lo que genera un riesgo para las IMF.** Al comprender la situación de sus clientes, pueden diseñar una estrategia para mejorar sus vidas. Al hacerlo, no sólo reducirán el riesgo que ellos corren, sino que también reducirá el riesgo financiero de su institución.
- **Proteger al cliente es fundamental para la GDS.** Entre más vulnerables sean sus clientes, mayor será la necesidad de protegerlos mediante una comunicación eficaz, una determinación justa del precio de sus servicios, lineamientos éticos para el personal y sistemas que monitoreen el cumplimiento de todos estos aspectos.

### *La gestión equilibrada del desempeño responde a la vulnerabilidad de los clientes.*

- **Tener un propósito claro es fundamental.** La GDS parte de la comprensión de los clientes a los que desean llegar, de cómo planean atenderlos, de qué cambios desean generar en sus vidas y de cómo pueden ofrecerle un trato digno.
- **Medir lo que se valora.** La información es la piedra angular de la GDS. La clave está en identificar qué datos son importantes para preparar informes y mejorar las prácticas de la institución. A menudo, los datos referentes al avance en los objetivos sociales ya se encuentran en los sistemas de las instituciones.
- **Poner en ejecución la GDS implica alinear sus sistemas.** Todo aspecto de sus operaciones afecta el logro de los objetivos sociales, incluyendo el mercadeo, la contratación del personal, la capacitación, el sistema de incentivos, la cultura organizacional y la composición de la mesa directiva.

### *Usar la información es fundamental para la gestión del desempeño.*

- **Un proceso balanceado de toma de decisiones sirve para alcanzar dos objetivos al mismo tiempo.** Las IMF exitosas reconocen la necesidad de administrar tanto el desempeño financiero como el social, pues ni la sostenibilidad ni el impacto positivo se alcanzan de forma automática.
- **La GDS consiste en tomar decisiones estratégicas.** Al definir claramente los objetivos sociales y tener la información para comprender lo que sucede en la vida de los clientes, la gerencia y la mesa directiva de su organización tendrán los elementos para tomar decisiones estratégicas que equilibren los aspectos sociales y financieros.
- **La GDS también consiste en tomar decisiones operacionales día a día.** Todos los días, los gerentes toman decisiones que afectan a los clientes. Asegúrese de tener eso siempre en cuenta.
- **La base de la elaboración de reportes externos es un sistema de información que facilite la toma de decisiones internas de rutina.** Actualmente, los informes para actores externos y las calificaciones que éstos otorgan incluyen los procesos y resultados del desempeño social, además de los del desempeño financiero.





# Parte I

## Primeros pasos

### Parte I Primeros pasos

---

Capítulo 1 Puntos de entrada

Página 29

---

Capítulo 2 Para empezar

Página 35

---



## Capítulo I Puntos de entrada



**Nombre:** Gisela Davico  
**Organización:** Cordial Microfinanzas, Argentina  
**Cargo:** Directora de investigación de mercados

**La misión de Cordial** es prestar servicios financieros innovadores y de alta calidad en gran escala y con sostenibilidad. Nos dirigimos a los pequeños negocios que carecen de acceso a la banca tradicional ayudándoles a desarrollar relaciones sólidas con sus clientes. Cordial ofrece inclusión social a través de herramientas financieras que contribuyen al crecimiento de las microempresas de los clientes.

“Solía trabajar como consultora en microfinanzas, pobreza y temas sociales porque quería poner mi grano de arena para que las IMF sudamericanas mejoraran su eficiencia financiera y pudieran llegar a los clientes más pobres. Cuando Cordial, una IMF de reciente creación, me pidió unirme a su equipo dije que sí con mucho gusto.

El reto consistía en satisfacer las exigencias de trabajar para una microfinanciera con fines de lucro y equilibrar mi trabajo con mi convicción personal de que las microfinanzas también deben tener un impacto positivo en la vida de los clientes. El ambicioso plan de crecimiento de Cordial, que buscaba llegar a 50.000 clientes en tres años, me hacía pensar que iba a ser difícil convencer a mis compañeros de prestar atención a nuestra misión social. Afortunadamente, nuestros inversionistas, compañía matriz y, principalmente, nuestro director general, tienen un compromiso real con la misión social de la institución. Al convencer a mis compañeros de que la GDS no sólo nos ayuda a cumplir nuestra misión sino que también tiene un impacto financiero positivo, se ha logrado un mayor apoyo a las actividades de GDS.

Por ejemplo, este año quise saber por qué algunos de nuestros clientes abandonaban el programa de crédito para microempresas, de manera que me referí a esta idea durante nuestra reunión mensual de personal, donde estaban mi jefe y los cinco directores de área. Algunos le atribuían valor a este ejercicio desde un punto de vista financiero, ya que la deserción afecta las utilidades, pero otros pensaban que se trataba de un problema de atención al cliente.

Empezamos a estudiar unos 50 casos de deserción. Encontramos que los clientes estaban satisfechos con nuestros servicios en términos generales, pero que muchos no se sentían bien con la forma en que los trataban los promotores de crédito, pues algunos de ellos habían prometido otro préstamo una vez se completara el primer ciclo y no cumplieron con lo dicho.

Cuando vimos más a fondo, nos dimos cuenta de que nuestro programa de capacitación no enseñaba a los promotores y gerentes de sucursales cómo tratar a los clientes cuando había un problema, y que tampoco contábamos con un modelo claro de servicio al cliente que pudiera orientar al personal. Con la ayuda del director de recursos humanos y el gerente de capacitación organizamos un curso para todos los empleados sobre el manejo de la relación con los clientes, así como una capacitación en temas de liderazgo para los gerentes de sucursal.

Estas medidas fueron un excelente punto de partida hacia la GDS, pues el proceso fue relativamente sencillo y nada costoso y nos representó resultados tangibles desde la perspectiva financiera y la social. Como somos una microfinanciera pequeña y relativamente nueva, no contábamos con muchos recursos y el tamaño de la muestra era pequeño (¡y probablemente imperfecto en términos estadísticos!), pero resultó suficientemente bueno como para permitirnos tomar buenas decisiones que respondieran a las necesidades de nuestros clientes sin sobrecargar de trabajo al personal”.



## Introducción

Puesto que las IMF difieren en cuanto a necesidades y recursos, no hay una manera única de gestionar el desempeño social. El entorno y la situación de su institución definirán cuál debe ser el primer paso a seguir y en cuáles aspectos del proceso deberán concentrarse. Esta guía señala la forma en que otras instituciones han abordado la GDS y les muestra cómo obtener apoyo interno y acceder a los recursos necesarios para lograr resultados exitosos. El presente capítulo responde a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué las instituciones microfinancieras se interesan en la GDS?
- ¿Cuáles son los puntos de entrada comunes y los principales aspectos a tener en cuenta?

## ¿Por qué las instituciones microfinancieras se interesan en la GDS?

El interés de cada institución depende de sus objetivos y de las circunstancias en las que trabaja. Algunas se concentran inicialmente en temas relacionados con la estrategia, conscientes de la necesidad de hacer un alto en el camino para definir sus necesidades y objetivos. Otras pueden usar la GDS para abordar un problema prioritario y trabajar directamente con temas operacionales, desarrollando sistemas para hacer frente a la crisis. Asimismo, las instituciones que ya recopilan información a nivel de los clientes pueden estar buscando una forma para integrarla sistemáticamente al proceso de toma de decisiones estratégicas y operacionales.

El interés de sus instituciones en la GDS será proactivo o reactivo

Por ejemplo, en caso de transformación, una IMF puede usar la GDS de forma proactiva para garantizar que se preste atención a la misión a lo largo de todo el proceso. Por otra parte, una IMF en la misma situación puede recibir una “llamada de alerta” tras darse cuenta de que se está desviando de la base de clientes meta. En este caso, el enfoque de la GDS será más reactivo, buscando atender el problema inmediato. Éstas son las razones más comunes por las que las IMF se interesan en la GDS:

→ El interés de sus instituciones en la GDS será proactivo o reactivo

**1. Intención de mejorar el desempeño social en general o la responsabilidad social.** Por ejemplo, la gerencia ejecutiva de **Agroinvest** en Serbia y Montenegro siempre se había ocupado de temas sociales, pero decidió gestionar su desempeño social de manera más sistemática, de manera que organizó una profunda revisión de su misión que arrojará luces sobre qué más hacer para aliviar la pobreza, especialmente entre los niños.

→ Ver el Capítulo 6: Fortalecimiento de los sistemas de información

**2. Preocupación por el desvío de la misión.** Al usar una nueva herramienta de medición de la pobreza, *Progress out of Poverty Index* (Índice de avance para salir de la pobreza - PPI™ de Grameen Foundation, **Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF)** de Filipinas encontró que no estaba atendiendo tantas personas de escasos recursos como estimaba, de manera que modificó algunos procesos y lineamientos operacionales para asegurarse de llegar a los clientes de escasos recursos de las comunidades en las que trabajaba.



**3. Preocupación por la deserción e insatisfacción de los cliente.** **Cordial**, de Argentina, se interesó en la GDS porque quería entender por qué algunos clientes abandonaban su programa. Al efectuar unos cambios pequeños tras un sencillo estudio de salida, la institución pudo retener más clientes y generar conciencia entre el personal respecto al valor de la GDS y la necesidad de dar un trato digno a los clientes. Investigar la deserción puede arrojar muchas luces sobre la forma en la que su institución trata o atiende a los clientes.

La deserción de clientes puede ser una verdadera llamada de alerta con relación a la GDS

→ Ver el Capítulo 8:  
Servicio al cliente

**4. Interés en entender las necesidades de los clientes y atenderlos mejor.** El servicio al cliente es uno de los principios más importantes de la GDS. En parte, la GDS se entiende como una investigación de mercado o un aspecto del servicio al cliente, pero va más allá. Al comprender realmente lo que necesitan los clientes, su institución puede tomar decisiones estratégicas para satisfacer dichas necesidades a través del conjunto de servicios y productos que ofrece o de asociaciones con otras organizaciones. Por ejemplo, **Enda**, de Túnez, aplicó recientemente la herramienta QAT (herramienta de auditoría de la calidad) de MFC con miras a alinear su misión con las características de sus clientes meta. Como resultado de ello, reestructuró varios de sus programas y servicios buscando una mayor inclusión, al ofrecer créditos más pequeños y unos términos de acceso más fáciles.

**5. Interés en aumentar la cobertura.** El presidente de EDPYME **Confianza**, en Perú, trabajó con Freedom From Hunger (FFH) y la gerencia de la institución con el fin de ampliar la cobertura hacia las mujeres rurales y de escasos recursos, reforzando el enfoque de su misión original. Para lograrlo, fue necesario desarrollar una típica solución de negocio, es decir, desarrollar un nuevo producto y adaptar aquellos procesos que resultaran adecuados para atender las necesidades de las mujeres de escasos recursos de las zonas rurales. Un aspecto que exigió tiempo fue convencer al personal de que este nuevo enfoque no desviaría a Confianza de conseguir otro importante objetivo: la autosuficiencia. (En el siguiente **cuadro** se presentan más consejos para ampliar la cobertura hacia mujeres y personas de escasos recursos).

→ Ver el Capítulo 5:  
Comunicación eficaz

#### Si buscan ampliar su cobertura hacia personas de escasos recursos:

- Ofrezcan productos atractivos, con montos iniciales pequeños y costos de transacción bajos, con garantía grupal o subjetiva en vez de un aval.
- Cuando hablen con sus clientes, eviten referirse a ellos como 'pobres' y busquen que los empleados se refieran a ellos usando términos más positivos.
- Contemplan la posibilidad de usar una herramienta de medición de la pobreza que les permita monitorear periódicamente el impacto y hacer los ajustes de programa necesarios.

### Si buscan ampliar su cobertura hacia las mujeres:

- Tengan en cuenta que las mujeres tienen necesidades y limitaciones especiales.
- Realicen una investigación para conocer cómo satisfacer mejor sus necesidades, superar sus necesidades y ofrecerles sus productos de manera atractiva.
- Contemple la posibilidad de enfocarse en mercados que tienden a ser mayoritariamente femeninos, como textiles, artesanías, alimentos y servicios.

**6. Interés en establecer un nicho de mercado.** Algunas IMF adoptan la GDS para diferenciarse de sus competidores o para generar lealtad entre los clientes de un mercado altamente competido. **AMK**, de Camboya, ha optado por conservar su enfoque en clientes de áreas rurales, mientras que su competencia se ha movido a zonas urbanas y peri-urbanas. Aunque ésta no es la única razón que tiene la organización para trabajar en zonas rurales (ni una de las más importantes), sí considera que su posición en el mercado es una ventaja.

**7. Necesidad de demostrar a donantes e inversionistas que se están generando impactos sociales.** Muchos patrocinadores e inversionistas socialmente responsables están exigiendo a las IMF que demuestren el impacto social de sus actividades. En el **Anexo I** se muestra el tipo de información que solicita **Incofin**, una administradora de fondos de microfinanzas.

**8. Interés en comprender las tendencias más recientes en las microfinanzas mediante talleres o capacitaciones.** **FIE**, una microfinanciera boliviana, se interesó en la GDS como resultado de una presentación que hizo el Consejo Boliviano de la Responsabilidad Social Empresarial (**COBORSE**) durante un taller. Posteriormente, la IMF aceptó participar en un proyecto piloto financiado por patrocinadores, lo que la finalmente la llevó a integrar la GDS a todos los niveles de su operación.

## ¿Cuáles son los puntos de entrada comunes y los principales aspectos a tener en cuenta?

Como ya se mencionó, las instituciones microfinancieras tienen distintos puntos de entrada a la GDS, dependiendo de su contexto. El **Cuadro I.1** contiene información sobre cómo sacarle el máximo provecho a esta guía según el interés específico de su IMF, remitiéndole a las herramientas más apropiadas, enumerando algunos temas clave y sugiriendo los capítulos que deben consultar prioritariamente.

**Cuadro 1.1: Cómo usar esta guía**

¿Por qué les interesa la GDS?	Punto de entrada / herramienta	Temas clave	Capítulos
1&2. Para mejorar el impacto social de la IMF o porque se está desviando de la misión	Planificación estratégica y sus revisiones, herramientas de auditoría social interna (como la herramienta de indicadores de desempeño social -SPI- de Cerise)	Revisar la misión y su alineación con las operaciones. Recopilar datos de los SIG para usar como evidencia. Generar compromiso de la mesa directiva y el personal antes de efectuar los cambios operacionales.	Misión, Sistemas de información, Gobernabilidad, Comunicación eficaz
3. Porque le preocupa la salida o la insatisfacción de los clientes	Monitoreo de la satisfacción del cliente, a través de entrevistas de salida y encuestas	Implementar políticas de protección al cliente. Comunicar las políticas al personal. Monitorear su cumplimiento.	Problemas a nivel del cliente, Control interno, Comunicación eficaz, Sistemas de información
4. Para entender las necesidades de los clientes y atenderlos mejor	Investigación de mercado, segmentación de los clientes, entrevistas, grupos focales	Evaluar el nivel actual de comprensión de las necesidades de los clientes, crear o adaptar informes. Conseguir recursos humanos para llevar a cabo la investigación. Analizar los resultados y hacer cambios a los productos y su prestación.	Sistemas de información, Comunicación eficaz, Problemas a nivel del cliente
5&6. Para ampliar la cobertura hacia segmentos específicos del mercado o establecer un nicho de mercado	Investigación de mercado, evaluación del impacto, evaluación de la pobreza	Identificar a quién se atiende y qué tan bien. Reconfirmar su misión y objetivos Realizar más investigación y analizar los resultados. Modificar los productos y su prestación, comunicárselo al personal y capacitarlo.	Sistemas de información, Misión, Gobernabilidad, Problemas a nivel del cliente, Comunicación eficaz, Recursos humanos
7. Para demostrar públicamente que está cumpliendo su misión	Auditoría o calificación social externa, evaluación de impacto	Determinar las expectativas externas (de donantes, inversionistas, público) Analizar los costos y beneficios de recopilar la información. Recopilar la información, analizarla y generar informes.	Comunicación eficaz, Sistemas de información, Control interno
8. Para familiarizarse con las tendencias en GDS	Capacitaciones o talleres de terceros	Participar en una capacitación o taller externos. Sintetizar y comunicar los nuevos aprendizajes a los demás. Determinar un plan de acción para aplicar el nuevo conocimiento.	Recursos humanos, Comunicación eficaz, Para empezar



**Nombre:** Milena Gojkovic  
**Organización:** Micro Development Fund (MDF), Serbia y Montenegro  
**Cargo:** Directora ejecutiva

**Micro Development Fund** es una institución microfinanciera concentrada en ONG cuya creación obedeció a la necesidad de respaldar el logro de mejoras en los estándares económicos y sociales de las personas económicamente activas que viven en pobreza en Serbia.

“En una época los donantes nos presionaban para alcanzar la sostenibilidad financiera, a menudo a costa de todo lo demás, pero en 2005 empezaron a permitirnos definir nuestra agenda. Como directora, hubo un tiempo en que sentía que no estábamos cumpliendo a cabalidad nuestra misión social y hubo un momento en el que supe que podíamos hacer algo al respecto.

Somos una institución pequeña, de manera que al principio sólo podía contar conmigo misma. Sabía que tenía que atraer a más personas, así que mi primera tarea (y la más difícil) era comunicarle al personal la importancia de nuestra misión y de la gestión del desempeño social. Durante más de un año me dediqué a repetir este mensaje en reuniones, memorandos, el informe anual, conversaciones informales, visitas a las sucursales y capacitaciones para el personal. Cuando me refería al desempeño social frente al personal y los donantes, había quienes se preocupaban pensando en que íbamos a dejar de prestar atención al desempeño financiero. Comunicar que lo social y lo financiero van de la mano fue un verdadero reto.

Cuando el mensaje empezó a echar raíces, se hizo patente que necesitaba formar un equipo para trabajar en la GDS. Llamé a gente de todas las áreas y niveles. No sólo nos concentramos en la comunicación con el personal, sino que también realizamos una auditoría social para conocer cuáles áreas necesitábamos mejorar. Utilizamos la herramienta Quality Audit Tool (QAT) y durante más de dos meses entrevistamos a actores clave de todos los niveles, incluyendo miembros de la mesa directiva, gerentes, gerentes de sucursal, promotores y clientes.

Los resultados demostraron que estábamos haciendo un buen trabajo en cuanto al cumplimiento de nuestra misión, pero que había áreas en las que podíamos mejorar. De muchas maneras, confirmaron mis sospechas sobre nuestras debilidades. A partir de esta información elaboramos un plan de acción que posteriormente fue aprobado por la mesa directiva. Nos aseguramos de determinar para cada actividad QUIÉN era el responsable, CUÁNDO se llevaría a cabo y CUÁNTO podíamos gastar en ella.

Si pudiera dar un consejo a una microfinanciera que esté al inicio del camino, le diría que:

- Establezcan una comunicación constante con el personal para generar compromiso, ya que éste es el gran reto
- Inviten a los actores clave de todos los niveles de la organización a conformar un grupo interno de trabajo para la GDS, sin obligar a nadie
- No creen sistemas nuevos y que más bien usen los que ya tienen
- Usen un asesor que les ayude a mantener el enfoque y evitar que los asuntos cotidianos de cada día obstaculicen el proceso. En tiempos de crisis, puede ser necesario reducir la labor de GDS, pero deben mantener el plan de acción en la agenda
- Finalmente les diría que tomen su tiempo. ¡No hay que hacerlo todo al mismo tiempo!”



## Introducción

Este capítulo muestra cómo elaborar un plan de acción que les permita ver su estrategia y sus operaciones con una visión social, al tiempo que resalta los principales factores de éxito. Un proceso de largo plazo de administración de cambios requiere de una comunicación clara y permanente, así como del compromiso de todos los niveles de la organización. Para muchas IMF, esto significa partir de los sistemas y actividades existentes, mientras que otras necesitarán integrar nuevas prácticas. Sea cual sea su punto de partida, este capítulo le ayudará a llevar la GDS a la práctica en su organización. El presente capítulo abarca dos temas principales:

- **Cómo elaborar su plan de acción para la GDS**
- **Dónde buscar apoyo**

## Cómo elaborar su plan de acción para la GDS

Como sucede con cualquier iniciativa, las probabilidades de obtener resultados positivos son mayores si se cuenta con un plan claro de acción. En los planes de acción se especifica quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

**Cuadro 2.1: Un esquema aproximado de su plan de acción**

Plan de acción para la GDS	Quién	Para cuándo	Costo*
Establecer objetivos sociales con indicadores medibles	Mesa directiva, Dir. ejec.	1r trimestre	\$
Determinar el plan de acción para la GDS	Mesa directiva, Dir. ejec.	1r trimestre	\$
Determinar la mejor forma de obtener información de los clientes	Dir. eje, investigación de mercados	2o trimestre	\$
Revisar la información relacionada con la GDS para ver qué datos están disponibles	Dir. eje, investigación de mercados, SIG	2o trimestre	\$
Analizar los hallazgos, tomar decisiones y establecer prioridades	Equipo inter-áreas	3r trimestre	\$
Presentar los resultados sociales a los clientes (folletos y afiches)	Personal de sucursales	3r trimestre	\$\$
Redefinir los sistemas de comunicación y presentación de información	Equipo inter-áreas	4o trimestre	\$
Definir los indicadores de SIG (especialmente de los impactos a nivel del cliente)	Equipo inter-áreas	5° y 6° trimestres	\$
Definir sistemas estandarizados de preparación y presentación de informes de desempeño social	Equipo inter-áreas	5° y 6° trimestres	\$
Analizar la tasa de retención (usar grupos de enfoque para comprender mejor las áreas problemáticas)	Investigación de mercado	5° y 6° trimestres	\$
Rediseñar los formatos de encuesta de salida y analizar las respuestas	Equipo inter-áreas	5° y 6° trimestres	\$
Rediseñar los informes de monitoreo	Equipo inter-áreas	6o trimestre	\$
Analizar los informes mensuales para identificar tendencias y problemáticas	Investigación de mercado	7o trimestre	\$\$
Realizar una encuesta para saber por qué los clientes excluidos no usan los servicios de la institución	Investigación de mercado	7o trimestre	\$\$\$
Realizar una encuesta para medir los posibles impactos negativos del crédito	Investigación de mercado	7o trimestre	\$\$\$
Extraer información sobre el potencial de mercado	Investigación de mercado	8o trimestre	\$\$
Integrar el DS a los sistemas de control interno	Equipo inter-áreas	8° a 10° trimestre	\$\$
Definir políticas y procedimientos de la GDS y comunicarlas al personal	Equipo inter-áreas	8° a 10° trimestre	\$\$
Definir las políticas de responsabilidad social de la institución	Mesa directiva, dir. ejec.	10o trimestre	\$
Capacitar al personal en la elaboración/análisis de informes sobre GDS	Recursos humanos	10° a 12° trimestre	\$\$\$

\*A más símbolos de '\$', mayor será el costo relativo de la actividad en términos de tiempo del personal.

Su plan de acción para la GDS debe incorporarse al plan general estratégico o de negocios de la institución. **A continuación se presentan de manera detallada 10 pasos clave para elaborar un plan de acción para la GDS**

### Identificar un 'líder de la GDS'

El líder de la GDS es la persona que coordina el proceso de GDS y actúa como su defensor. Por lo general, no se elige a esta persona mediante un proceso formal, sino por ser un empleado o miembro de la mesa directiva que siente pasión por su trabajo e identifica necesidades o brechas en la misión y decide convencer a sus compañeros para hacer algo al respecto.

Identifiquen a un 'líder' para que coordine el desarrollo de las actividades de la GDS

El o la director(a) ejecutivo(a) suele ser el líder original, delegando esta responsabilidad a un equipo u otros individuos una vez se haya avanzado lo suficiente con relación al plan de acción. El líder debe ser, en condiciones ideales, miembro de la gerencia o por lo menos contar públicamente con el apoyo del director ejecutivo y el respaldo de las áreas financieras y de recursos humanos para llevar a cabo las actividades relacionadas. Asimismo, puede ser positivo tener un líder de la GDS en la mesa directiva, como el caso de Cecilia Campero de FIE, Bolivia (véase el capítulo Gobernabilidad), alguien que crea firmemente en la misión social y pueda hacer que la gerencia se haga responsable del proceso.

### Generar apoyo del nivel superior

Ver el Capítulo 4: Gobernabilidad, estructura y dirección

La primera actividad del líder debe ser generar apoyo a la GDS de parte del director ejecutivo y los directores de otras áreas. Si estos actores están concentrados en el desempeño financiero, el líder puede buscar argumentos financieros para la GDS o generar apoyo 'detrás de cámaras' con compañeros y miembros de la mesa directiva favorables a su causa. Será necesario utilizar datos del SIG o del área de investigación para sustentar una defensa convincente. Una vez que el director ejecutivo esté convencido, necesitará del apoyo total de la mesa directiva.

### Armar un equipo

El líder de la GDS desempeñará una función importante en el proceso de incorporación de la GDS a las operaciones de la IMF, pero no se trata de un trabajo que pueda hacer una sola persona. Es necesario organizar un equipo conformado por personas de diferentes áreas y encargarles una misión limitada y con un plazo determinado. Se recomienda que esté conformado por actores clave de todos los niveles de la organización: mesa directiva, gerencia, empleados, clientes, donantes y otros socios. Los miembros deben unirse de manera voluntaria y sentir entusiasmo por la GDS, ya que además de sus responsabilidades cotidianas deberán promoverla, así que tienen que estar realmente comprometidos, en lugar de "fuertemente incentivados" por sus superiores, lo cual probablemente no funcionará.

su equipo de GDS proporcionará respaldo crítico al líder

La necesidad de contar con un equipo especial disminuirá a medida que la GDS se convierta en parte natural de las operaciones de la institución. Llegada esa etapa, puede ser aconsejable delegar la responsabilidad en uno o varios individuos o en un área, quienes probablemente deban renunciar a otras áreas de su trabajo para hacerse cargo de la GDS. Por ejemplo, AMK, de Camboya y CARD, de Filipinas, asignaron la mayoría de sus iniciativas para la GDS a sus áreas de mercadeo, pero algunas microfinancieras (a menudo las más pequeñas) no tienen los recursos para hacerlo, de manera que necesitarán mantener el esquema de responsabilidad compartida descrito anteriormente.

## Definir funciones y responsabilidades

Ver el Anexo 2  
Ejemplo del manual de  
códigos del equipo de GDS

Su equipo de GDS tiene que ser eficaz. Cada uno de los miembros (incluso los externos) debe comprender sus funciones y responsabilidades. En su plan de acción para la GDS debe indicarse claramente quién es el responsable de llevar a cabo qué actividad.

## Revisar los procesos existentes de GDS

SVer Capítulo 9  
Control interno

Necesitan medir el grado en que las políticas, procesos y controles de su institución les están ayudando a alcanzar los objetivos sociales. Esto también les permitirá identificar las áreas donde se presentan las mayores debilidades. En el cuadro siguiente se plantean seis preguntas que deben contestar.

### ¿Qué tan bien está la institución en términos de la GDS?

Los lineamientos para la GDS de *Imp-Act/MFC* definen seis preguntas que le ayudarán a evaluar sus procesos actuales de GDS:

1. ¿Cuáles son los objetivos sociales de su organización y cómo planea alcanzarlos?
2. ¿Quién usa sus productos y servicios? ¿Quién queda excluido?
3. ¿Cuándo y por qué los clientes abandonan la institución o no pueden utilizar plenamente sus servicios?
4. ¿Cómo van a utilizar la información sobre el desempeño social para mejorar los servicios de su organización?
5. ¿Cuál es el efecto de su programa en sus clientes actuales?
6. ¿Cómo mantener y mejorar la calidad de los sistemas utilizados para responder a estas preguntas?

## Equilibrar los datos con hipótesis y ejemplos de experiencias previas

No hace falta emprender costosos estudios científicos cuya realización exige varios meses. A veces puede parecerles difícil recolectar toda la información que necesitan para confirmar una tendencia, una correlación o una señal. Unitus, una organización de apoyo, recomienda empezar por el final, es decir, preguntarse si lo que está observando es problemático o si por lo menos vale la pena investigar más al respecto. Aún si se tienen pocos datos por escrito, la recolección de experiencias y



observaciones ayudará al equipo de GDS a formarse una idea de lo que debe estar pasando en realidad, lo que conlleva a la elaboración de hipótesis concretas que pueden probarse y refinarse.

### **Investigar un poco más para saber por qué hay un problema potencial**

Identificar las fortalezas y debilidades les permite comprender qué otra información hace falta para garantizar el cumplimiento de la misión. En el caso de **MDF**, la gerencia quería saber por qué no podía atraer y retener el nivel buscado de clientes objetivo, especialmente las personas de escasos recursos en situación de desventaja. Tras revisar la información existente, MDF decidió aplicar encuestas y organizar grupos focales para entender mejor las limitaciones de sus clientes meta. El equipo de GDS también habló con el personal de las sucursales para conocer sus ideas y puntos de vista y descubrió un vacío de información respecto a cuántos clientes abandonaban el programa y por qué. Posteriormente, MDF incorporó estas preguntas a su SIG y mejoró el sistema de recolección de datos al implementar un cuestionario de salida de clientes y un sistema de monitoreo.

### **Identifique sus prioridades**

Tal vez le resulte difícil y contraproducente intentar mejorar todas las áreas al mismo tiempo. Haber respondido a las seis preguntas del cuadro anterior debe implicar que ya estableció prioridades respecto a las áreas que desea mejorar. Debe concentrarse en unas cuantas de ellas. Al seleccionar sus áreas prioritarias, tenga en cuenta los siguientes factores:

- nivel de importancia para el cumplimiento de la misión de la institución (o magnitud del riesgo de no atenderla)
- probabilidad de que se generen cambios positivos relacionados con la misión y los objetivos
- tiempo y recursos (humanos y financieros) necesarios
- nivel de complejidad
- facilidad de medición del desempeño
- probabilidad de éxito

Para generar apoyo y mostrar efectividad, debe empezar con actividades sencillas y de bajo costo.

Debe concentrarse en aquellas acciones que puedan atender varios objetivos al mismo tiempo.

## Calcule los fondos y recursos humanos que necesita

Su GDS debe tener en cuenta qué los recursos, financieros y humanos, se encuentran disponibles. El **Cuadro 2.2** presenta una idea general de los recursos que debe destinar a cada área operacional al trabajar con la GDS.

**Cuadro 2.2: Incorporar una visión social por área**

Área	Costo relativo	Tiempo requerido
Misión / estrategia	\$	
Comunicación	\$\$	
Gobernabilidad	\$	
Sistemas de información	\$\$\$	
Recursos humanos	\$\$	
Problemas a nivel del cliente	\$\$	
Control interno	\$\$	

Nota: A mayor cantidad de símbolos de '\$' o relojes, más alto será el costo relativo.

### Los recursos humanos y la gestión del desempeño social

Aunque los miembros de su equipo de GDS se hayan auto-seleccionado, usted debe asegurarse de que ninguno de ellos siente la presión de tener más trabajo del que puede manejar. Esto puede ser difícil, pues la mayoría de los empleados de IMF están sobrecargados de trabajo. Una regla informal entre los empleados del sector es “prioridad entrante, prioridad saliente”, lo que significa que por cada nueva responsabilidad asignada debe eliminarse otra labor. El equipo tendrá mayores probabilidades de éxito entre más realista sea respecto a la carga que pueda sobrellevar.

Es probable que durante el proceso de institucionalización de la GDS sea necesario reconfigurar las responsabilidades formales del líder (y tal vez de otros miembros), pues dicho proceso consumirá una importante cantidad de tiempo. El líder necesita el apoyo de los otros miembros del equipo, por lo que puede ser conveniente delegar algunas de las funciones de dichos miembros a otros empleados. Permitir que el líder se concentre en la GDS es importante para la implementación del plan de acción. Sin embargo, se trata de una actividad estratégica de largo plazo, que implica ciertas tareas que suelen ocupar un papel secundario respecto a las responsabilidades cotidianas o a las emergencias de corto plazo.

Los encargados a largo plazo de la estrategia de GDS de una microfinanciera deben provenir principalmente del interior de la organización. Recurrir a los recursos humanos internos hace que la integración de la GDS a las actividades existentes sea más sencilla y evita que se convierta en una función desarticulada. Asimismo, al involucrar a la mayor cantidad posible de empleados se incrementará el compromiso del personal. Si su organización no cuenta con la capacidad interna, puede contratar especialistas externos para que apoyen al personal y a la gerencia. Si se decide por esta opción, debe garantizar la participación activa de uno o dos empleados de alto o medio nivel, con miras a institucionalizar y preservar el trabajo relacionado con la GDS aún cuando se termine el contrato de asesoría. La institución deberá analizar si los especialistas comprenden el contexto y las operaciones de la IMF, así como los antecedentes y predisposiciones respecto a ciertos enfoques.

### El enfoque descentralizado a la GDS de Fonkoze

Fonkoze, una IMF de Haití, cuenta con una unidad de investigación de mercado y monitoreo del desempeño social que se caracteriza por no ser un área centralizada, sino que está compuesta por miembros de todas las áreas. Este enfoque integrado permite que la microfinanciera cree una cultura organizacional alrededor de la GDS, en lugar de que ésta sea responsabilidad de una única área. Los monitores de impacto social son un recurso importante para los promotores, pues les proporcionan retroalimentación y verifican la recolección y análisis de datos confiables. A la fecha, Fonkoze ha ubicado monitores de impacto social en 7 de sus 36 sucursales y planea llegar a 11 más en un futuro cercano.

Con el tiempo, algunas IMF optan por delegar la responsabilidad primaria de la integración de la GDS a una unidad operacional, que por lo general combina las labores de GDS con otras responsabilidades como investigación de mercados, mercadeo, relaciones públicas o relaciones con donantes. Por ejemplo, **MDF** decidió que para lograr un sistema de GDS realmente integrado, su área de auditoría interna debería tener la responsabilidad principal de ver la gestión del desempeño con una visión social en todos los niveles de operación. De esta forma, la directora ejecutiva básicamente delegó su papel de líder de GDS al auditor, que se encarga de los controles internos relacionados con el desempeño financiero.

Aunque la responsabilidad de la GDS descansa principalmente en un área, la mayor parte de las IMF incluye en ella a miembros de otras áreas, principalmente a quienes trabajan en campo. En el caso de **SEF**, de Sudáfrica, el departamento de investigación, desarrollo y estadística tiene la responsabilidad de agregar la información y elaborar informes periódicos sobre el funcionamiento de su programa de crédito. No obstante, se encarga de que el personal operacional – agentes de crédito y gerentes de sucursal – aprendan de los datos de GDS que ayudan a recolectar. El **cuadro en la parte superior** proporciona otro ejemplo de cómo una microfinanciera haitiana administra su recurso humano para las iniciativas de GDS.

## Cómo presupuestar la GDS

El presupuesto para la operación de su IMF debe incluir una partida para las actividades de GDS, lo que no sólo garantizará que la iniciativa cuente con los fondos necesarios sino que enviará al personal el mensaje de que las actividades de GDS son importantes. Tenga en cuenta que presupuestar las actividades de GDS puede ser difícil, ya que suelen mezclarse con otros gastos indirectos de operación.

Descubrirá que la fase inicial de implementación costará más tiempo y dinero y que las actividades de revisión y mantenimiento deben costar menos. En el siguiente cuadro se describe la forma en que SEF descubrió que el costo de las actividades de GDS no era necesariamente mayor que el de otros gastos operativos.

### ¿'Cuestan' más las actividades de GDS? Tal vez no

SEF en Sudáfrica, estaba en condiciones privilegiadas de comparar la estructura de costos de las sucursales que habían integrado actividades de GDS con la de aquellas que aún no lo habían hecho, encontrando que, aparte de los costos directos de implementación, no había diferencias significativas en los costos regulares.

**Hay tres formas de presupuestar las actividades de GDS: Cálculo de costos por actividad, porcentaje del presupuesto operativo y fondos disponibles tras gastos.**

**Cálculo de costos por actividad:** Muchas IMF presupuestan los recursos financieros adicionales que se necesitan para llevar a cabo las actividades de GDS, tal como la contratación de una empresa de investigación de mercado para realizar una encuesta de satisfacción del cliente. Si usted opta por integrar las actividades de GDS a una única área, deberá aumentar proporcionalmente el presupuesto de dicha área. El **cuadro de la página siguiente** describe cómo **Prizma**, una microfinanciera de Bosnia, calculó sus costos de GDS (para las actividades iniciales y las que se convertirían en permanentes).

**Porcentaje del presupuesto operativo:** Algunas IMF calculan su presupuesto para la GDS a partir de un porcentaje de las operaciones. Por ejemplo, la microfinanciera boliviana FIE dedica 10% de sus gastos operativos anuales a actividades relacionadas con la gestión del desempeño social. De manera similar, AMK, de Camboya calcula que sus actividades de GDS representan 7.5% de su presupuesto operativo.

**Fondos disponibles tras gastos:** Otras IMF incluyen la GDS en su presupuesto para relaciones públicas y calculan los fondos a partir de su ingreso neto, es decir, en los fondos disponibles al fin del año. Este tipo de proceso puede ser más sencillo, pero también puede enviar un mensaje equivocado sobre la importancia de los objetivos sociales de la institución.

## Cómo Prizma calculó sus costos de GDS

En un principio, se calculó que el costo inicial de desarrollo del sistema de calificación de la pobreza de Prizma equivalía a 47 horas de trabajo de empleados de alto nivel y de base, más 70 horas de asistencia técnica externa proporcionada por Microfinance Centre (MFC). Más recientemente, Prizma ha empezado a dar un seguimiento a los costos mensuales de su trabajo para la GDS usando el sistema de cálculo de costos por actividad (ABC), que incluye capacitación, operaciones de crédito, informes y auditoría interna.

El **Cuadro 2.3** muestra cómo la microfinanciera estimó el tiempo que se dedicaba cada mes a, por ejemplo, capacitar a los promotores para manejar las preguntas del sistema (3 horas), aplicar el cuestionario durante la solicitud del préstamo y la visita al negocio del cliente (seis minutos por préstamo), generar un reporte –por parte del administrador del sistema de información- (2 horas) y el tiempo que el auditor interno dedica a garantizar que todas las actividades se lleven a cabo de la manera correcta (menos de 7 horas). Al conocer los costos relacionados con cada cargo de su personal, Prizma pudo cuantificar el costo monetario, que representaba cerca de \$1.245 dólares ó 1% del total de los ingresos mensuales.

**Cuadro 2.3: Cálculo del costo de la GDS – El ejemplo de Prizma (Bosnia)**

	Tiempo (mins)	Costo (US\$)
<b>Capacitación</b>		
<b>Operación</b>		
Proceso de capacitación	180	19.42
<b>Operaciones de crédito (cerca de 3.500 créditos por mes)</b>		
<b>Operación</b>		
Solicitud de préstamo	1.0	101.42
Proceso de visita al negocio	5.0	507.10
Proceso de aprobación de préstamo	0.5	49.02
Registro de datos en el SIG	1.0	456.39
<b>Preparación y presentación del informe</b>		
<b>Quién</b>		
Tramitador de los préstamos	10	0.28
Contador	30	1.16
Administrador del SIG	120	8.70
Equipo directivo	30	38.83
Equipo de GDS	80	23.16
Comité de GDS (trimestral)	60	10.20
<b>Auditoría interna</b>		
<b>Quién</b>		
Auditor interno	400	28.94
<b>Costo mensual total</b>		<b>1,244.62</b>

## Establecer un plazo de tiempo

Cada actividad de GDS de su plan debe tener un plazo de tiempo específico, con plazos de entrega claros y un sistema que les recuerde cada cierto tiempo a los miembros del equipo cuáles son sus compromisos y responsabilidades. Seguramente aparecerán problemas que ocasionen demoras en el cumplimiento de los plazos. Cuando se presenten, revise los plazos. El líder de GDS y/o la gerencia deben asegurarse de que la GDS sea siempre una prioridad.

Por ejemplo, **MDF** afrontó una crisis legal que afectó a todas las microfinancieras de Serbia y que retardó la implementación de su plan de acción para la GDS. A pesar de ello, la directora ejecutiva mantuvo a la GDS en la agenda de las reuniones de directores, donde se redefinieron las prioridades para seguir avanzando en el plan de acción.

## Crear un plan de comunicación

Ver Capítulo 5:  
Comunicación eficaz

La comunicación clara y coherente es clave. Resulta altamente recomendable involucrar a todos los actores en el desarrollo de su mensaje sobre el desempeño social. Elaboren un plan de comunicación que incluya mensajes cuidadosamente redactados para cada grupo de actores clave, como el público general, la mesa directiva y los empleados de diferentes áreas. Esto les ahorrará tiempo en el largo plazo.

## Emprender acciones y revisar sus avances periódicamente

La gestión del desempeño es un proceso de administración del cambio de largo aliento que afectará todos los aspectos de su institución. Para que dicho proceso sea eficaz, requiere de compromiso, administración y revisión constante.

No obstante, cabe advertir que se corre el riesgo de tomar decisiones que no lleven a los resultados adecuados o de generar un 'desgaste de GDS' al querer abarcar mucho en poco tiempo. En estos casos, deben aprender de la experiencia y hacer los ajustes necesarios, en lugar de dejar de lado la iniciativa. El desgaste puede evitarse usando objetivos y plazos concretos para evaluar el grado de éxito de las actividades de GDS y medir su impacto (positivo o negativo) en varios actores, principalmente los clientes.

Ver Capítulo 9:  
Control interno

Pueden incluir un proceso de revisión en sus revisiones estratégicas periódicas o invitar a un consultor externo para que evalúe el proceso y presente recomendaciones. Independientemente del enfoque escogido, debe realizar evaluaciones periódicas (por lo menos una al año) para determinar la eficacia de sus esfuerzos. El personal que trabaja directamente con la clientela o el departamento de control interno puede realizar estas evaluaciones, utilizando herramientas similares a las empleadas durante la fase inicial, como la QAT. El director ejecutivo y los miembros de la mesa directiva deben darle prioridad a este trabajo hasta que la visión social sea parte integral del trabajo diario de la institución. Una vez que hayan terminado el cuidadoso proceso de revisar la adherencia de todas sus operaciones a su misión social, pueden implementar sistemas que harán que dicho proceso sea mucho más sencillo en el futuro.

Ver la lista de  
 redes y organizaciones  
 de apoyo al final de  
 este capítulo

## ¿Dónde pueden encontrar apoyo?

Independientemente de quién lidere la GDS en su institución, necesitarán usar un amplio conjunto de los recursos existentes para apoyar el proceso, los cuales se describen a continuación.

### Intercambio con otras IMS

Éste es probablemente el apoyo más útil, ya que otras IMF entienden y conocen los problemas prácticos que ustedes deben enfrentar. Tal vez muchas de ellas ya han pasado por el proceso que su institución está atravesando y tengan la posibilidad de compartir sus experiencias y aconsejarles. Pueden conocer lo que están haciendo otras instituciones y profesionales de las microfinanzas uniéndose a la Red de la GDS en [www.spmconsortium.ning.com](http://www.spmconsortium.ning.com).

### Materiales y recursos publicados

Al igual que esta guía, existen muchos otros materiales escritos, herramientas y recursos de libre acceso (vea la sección Recursos al final de esta guía). The Microfinance Gateway ofrece un Centro de recursos para el desempeño social en [www.microfinancegateway.com/resource\\_centers/socialperformance](http://www.microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance)

Por su parte, el SEEP Social Performance Working Group ha desarrollado un glosario y un mapa del desempeño social. Se trata de un completo conjunto de recursos que no sólo abarca los temas y herramientas relacionados con el desempeño social de las microfinanzas sino que también los ubican dentro del contexto más amplio de responsabilidad social empresarial (SRE) y la inversión socialmente responsable (ISR). El programa MicroLinks, financiado por USAID, también ofrece muchos recursos relacionados con el desempeño social en:

[www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=12688\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=12688_201&ID2=DO_TOPIC)

### Redes locales, regionales e internacionales

Como parte de su función de facilitar la información más reciente sobre mejores prácticas, las redes regionales se han hecho responsables de apoyar el desarrollo de la GDS. Entre las redes regionales figuran Sanabel (Medio Oriente y África del norte), la cual incluye la GDS en los temas de su conferencia anual; Microfinance Centre (MFC), que organizó un grupo de trabajo regional sobre la GDS y ha desarrollado herramientas para la planificación estratégica y auditoría social. Por Centroamérica figura REDCAMIF, la cual incluso tituló a su reunión anual de 2008 'Microfinanzas competitivas con impacto social'.

Algunas redes nacionales también están trabajando con la GDS, como AEMFI de Etiopía, que se asoció con Terrafina para capacitar a profesionales del sector de las microfinanzas y a consultores locales de la GDS. Microfinance Council of the Philippines (MCPI), una red nacional de organizaciones microfinancieras y organismos de apoyo, impulsa las iniciativas de GDS a través de un grupo de trabajo y el reforzamiento de capacidades de las instituciones, los capacitadores y sus asesores. Por último, la red mundial MicroFinance Network ha facilitado varias discusiones virtuales relacionadas con la GDS entre sus miembros.

## Organizaciones de apoyo

Son varias las organizaciones de apoyo que trabajan en una serie de iniciativas para la GDS, entre las cuales figuran el proyecto MISION de Catholic Relief Services, para capacitar a IMF latinoamericanas, y el trabajo de FFH para desarrollar sistemas modelo de gestión del desempeño para las microfinancieras asociadas a su red. CERISE no sólo ofrece evaluaciones sociales con su herramienta SPI, sino que también ayuda a las IMF a implementar algunas de las recomendaciones y capacita a redes de todo el mundo en la implementación de la SPI.

Otras organizaciones de apoyo como Unitus pueden ayudar a las microfinancieras asociadas a seleccionar herramientas del sector que midan de la mejor manera sus resultados a nivel de desempeño y cobertura del mercado, así como a integrar la GDS a sus operaciones de manera que el monitoreo y revisión de la misma se conviertan en procedimientos estándares. Por último, la comisión Social Performance Task Force (SPTF) está abierta para que tanto las microfinancieras como organizaciones de apoyo participen en discusiones sobre el desempeño social y los recursos necesarios para alcanzarlo.

## Programas de capacitación

Varias organizaciones regionales de apoyo utilizan los materiales de capacitación para la GDS de Imp-Act Consortium, entre ellas MFC , MCPI en Filipinas, EDA-Rural en India y el programa MISION de Catholic Relief Services en Latinoamérica.

## Asesores y consultores

Los mejores asesores y consultores son los que conocen el contenido técnico y el contexto local. MCPI se encuentra desarrollando un programa de asesoría para facilitar la transferencia del conocimiento y la experiencia sobre la GDS entre 45 instituciones afiliadas. Por su parte, MFC tiene un equipo de cinco asesores regionales y está creando un grupo nuevo para Asia oriental y central.

Dado que la GDS representa una estructura de conocimiento relativamente nueva para las microfinanzas, no siempre puede contarse con profesionales locales expertos en el tema. Por ello, deben buscar asesores o consultores que sepan escucharlos para que entiendan a cabalidad las necesidades y preocupaciones de su IMF antes de proponer cualquier solución o enfoque. El siguiente cuadro muestra la forma en la que un consultor que trabajaba con una IMF centroamericana pudo sobreponerse a las dudas de la mesa directiva respecto al valor de la GDS.



### Superar las dudas sobre el valor de la GDS

Un consultor que trabajaba para una IMF centroamericana encontró cierta resistencia cuando propuso una serie de actividades de GDS. La mesa y el equipo directivo consideraban que se trataba más de una 'moda' que de un aspecto necesario para las operaciones. El consultor reconoció la validez de sus dudas y sugirió realizar una simple revisión de la misión para ver si surgían algunos temas interesantes. De no ser así, pasaría a ocuparse de otras actividades de desarrollo institucional.

Los miembros de la IMF aceptaron y durante la revisión, la mesa se dio cuenta de que el equipo directivo había cambiado la misión para reflejar únicamente el desempeño financiero, sin su conocimiento o aprobación. La mesa directiva pensaba que la misión debía incluir a los clientes meta, por lo que la revisaron una vez más. Al hacerlo, surgieron varios temas de la GDS y tanto la mesa directiva como la gerencia pudieron apreciar mejor el valor de la GDS. Como resultado, decidieron integrar de manera sistemática la GDS a todas sus operaciones.

### Para empezar: Puntos clave

- Empiecen a caminar e intente cosas nuevas – cometan errores y aprendan de ellos. No esperen a que los expertos del sector o los donantes le digan qué hacer. Armen un equipo, elaboren un plan de acción y ¡actúen!
- No se compliquen y generen compromiso a partir de algunos logros pequeños y rápidos. La GDS es un proceso de largo plazo, así que es mejor ocuparse únicamente de una o dos iniciativas principales a la vez.
- Construyan a partir de lo que ya existe para evitar sobrecargar a los empleados, que ya tienen mucho trabajo. Utilicen los recursos humanos y financieros y los sistemas operacionales y tecnológicos con los que ya cuenta su institución.
- Asegúrense de contar con el apoyo de los niveles superiores. El equipo directivo de la IMF debe apoyar decididamente la iniciativa para lograr la credibilidad del resto de empleados.
- Descubran con qué apoyo cuentan, usen los recursos disponibles y hablen con otras IMF y organizaciones de apoyo para conseguir ayuda y nuevas ideas.

## NETWORKS AND GROUPS WITH AN SPM FOCUS

CERISE (mundial)

[www.cerise-microfinance.org](http://www.cerise-microfinance.org)

Srta. Cecile Lapenu, [cerise@cerise-microfinance.org](mailto:cerise@cerise-microfinance.org)

*Imp-Act* Consortium (mundial)

[www.imp-act.org](http://www.imp-act.org)

Srta. Katherine Knotts, [k.knotts@ids.ac.uk](mailto:k.knotts@ids.ac.uk)

Microfinance Centre (MFC) for Central and Eastern Europe and the New Independent States

[www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)

Srta. Katarzyna Pawlak, [kasia@mfc.org.pl](mailto:kasia@mfc.org.pl)

Microfinance Council of the Philippines (MCPI)

[www.microfinancecouncil.org](http://www.microfinancecouncil.org)

Srta. Lalaine Joyas, [lalaine.joyas@microfinancecouncil.org](mailto:lalaine.joyas@microfinancecouncil.org)

Microfinance Network (mundial)

[www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org)

Srta. Masami Hayashi, [mhayashi@mfnetwork.org](mailto:mhayashi@mfnetwork.org)

Pro Mujer International (Latinoamérica)

[www.promujer.org](http://www.promujer.org)

Srta. Alejandra Garcia, [agarcia@promujer.org](mailto:agarcia@promujer.org)

REDCAMIF (Centroamérica)

[www.redcamif.org](http://www.redcamif.org)

Sr. Reynald Walter, [rwalter@fafidess.org](mailto:rwalter@fafidess.org)

Sanabel (Medio oriente)

[www.sanabelnetwork.org/en](http://www.sanabelnetwork.org/en)

Sra. Kris Besch, Executive Director, [director@sanabelnetwork.org](mailto:director@sanabelnetwork.org)

SEEP Network, Grupo de trabajo para el desempeño social

[www.seepnetwork.org/section/programs\\_working\\_groups/action\\_research/working\\_groups/sp/](http://www.seepnetwork.org/section/programs_working_groups/action_research/working_groups/sp/)

Sr. Gary Woller, [wollerg@yahoo.com](mailto:wollerg@yahoo.com)

Social Performance Task Force

[www.microfinancegateway.com/resource\\_centers/socialperformance/article/28257/](http://www.microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance/article/28257/)

Srta. Laura Foose, [lfoose@alternative-credit.com](mailto:lfoose@alternative-credit.com)

## ORGANIZACIONES DE APOYO PARA LA GDS

EDA Rural Systems, India

[www.edarural.com](http://www.edarural.com)

Srta. Frances Sinha, [francesinha@edarural.com](mailto:francesinha@edarural.com)

Freedom From Hunger, EE.UU.

[www.freefromhunger.org](http://www.freefromhunger.org)

Srta. Lisa Kuhn Fraioli, [lkfraioli@freedomfromhunger.org](mailto:lkfraioli@freedomfromhunger.org)

Grameen Foundation, red mundial con sede en EE.UU.

[www.grameenfoundation.org](http://www.grameenfoundation.org)

Sr Nigel Biggar, [spmc@grameenfoundation.org](mailto:spmc@grameenfoundation.org)

MISSION/Catholic Relief Services, Nicaragua, Perú, Ecuador y Colombia

[www.crs.org/nicaragua/projects.cfm](http://www.crs.org/nicaragua/projects.cfm)

Sr Jack Burga, [jburga@crspe.org.pe](mailto:jburga@crspe.org.pe)

Terrafina, Países Bajos,

[www.terrafina.nl](http://www.terrafina.nl)

Srta. Gabrielle Athmer, [g.athmer@chello.nl](mailto:g.athmer@chello.nl)

Unitus, Estados Unidos e India,

[www.unitus.com](http://www.unitus.com)

Srta. Sachita Shenoy, [sshenoy@unitus.com](mailto:sshenoy@unitus.com)



# Parte II

## Alinear la estrategia

### Parte II Alinear la estrategia

---

Capítulo 3 Misión, metas y objetivos Página 53

---

Capítulo 4 Gobernabilidad, estructura y liderazgo Página 71

---

Capítulo 5 Comunicación eficaz Página 85

---





**Nombre:** Ana Dragic

**Organización:** AgroInvest, Serbia y Montenegro

**Cargo:** Gerente de recursos humanos

**La misión de AgroInvest es** atender y empoderar a las familias rurales mediante servicios financieros y programas sociales de alta calidad.

“Serbia y Montenegro son entornos llenos de retos para las microfinanzas. Las convulsiones políticas y económicas dieron pie a cambios continuos en las necesidades de nuestros clientes. Nuestro programa también ha sufrido varios cambios y en algún punto nos empezamos a preguntar si realmente estábamos contribuyendo a la reducción de la pobreza, especialmente en el caso de los niños. Todos coincidíamos en que las microfinanzas son una herramienta poderosa, pero no sabíamos si era suficiente. ¿Qué otras cosas teníamos que hacer para apoyar a las familias de las zonas rurales?

Nuestro equipo directivo decidió trabajar junto con Microfinance Centre para realizar una auditoría social interna, durante la cual llevamos a cabo un ejercicio concienzudo de revisión de nuestra misión. El proceso involucró a empleados de todos los niveles y la retroalimentación fluyó en todas las direcciones. Analizamos nuestra misión desde tres ángulos principales: nuestros clientes meta, desarrollo económico e impacto social. Todos nosotros (personal, gerencia y mesa directiva) concluimos que nuestra misión nos pedía ir más allá de la pobreza económica, teniendo en cuenta la pobreza educativa, es decir, la falta de acceso a la educación, y la pobreza generada por la falta de acceso físico a los servicios de salud.

El siguiente paso era integrar esta nueva comprensión de nuestra misión a todas las áreas de trabajo. Considero que hemos podido enfocarnos mejor en las necesidades de los niños y sus familias desde que planeamos un modelo integrado de programas y servicios. Con el fin de mejorar nuestra comprensión y capacidad de respuesta, también hemos trabajado de cerca con las asociaciones rurales para identificar sus necesidades y prioridades y diseñar programas para atenderlas. Por ejemplo, en 2004 creamos nuestro programa Niño Feliz, que atiende las necesidades de educación y salud de los menores. Invertimos una parte de nuestros ingresos anuales en la implementación de este programa en zonas rurales. Mirando hacia atrás, puedo decir que el cambio verdadero lleva tiempo, pero es un proceso que realizamos cuidadosamente para asegurarnos de que todo el equipo camina en la misma dirección”.



## Introducción

El punto de partida natural de la GDS es revisar la misión social de su institución. Si no se tienen una misión claramente definida, los distintos actores se crearán una percepción propia de lo que es y lo que no es su IMF. La historia de AgroInvest demuestra precisamente la importancia de evaluar si una institución está cumpliendo realmente la misión social que se ha propuesto.

Este capítulo les ayudará a aclarar su misión social y a desarrollar una estrategia para cumplirla. Al hacerlo, deberán tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante la misión de una IMF?
- ¿Qué factores pueden influir en la forma en que una misión cambia con el tiempo?
- ¿Por qué y cómo revisar su misión?
- ¿Cómo deben definir sus objetivos?
- ¿Cómo crear una estrategia para alcanzar los objetivos sociales?

## ¿Por qué es importante la misión de una IMF?

Recuerde que la misión de una IMF no es sólo una frase, sino que también establece sus metas, visión y valores, los cuales en general se comparten con todos los actores involucrados. Independientemente del tamaño o tipo de su IMF, es la misión la que define qué tipo de institución es su IMF y cómo opera. Muchas IMF consideran que no tienen la necesidad de cambiar o aclarar su misión. No obstante, antes de emprender la planificación estratégica de las iniciativas relacionadas con la GDS es importante confirmar que la declaración escrita de su misión es la adecuada, que se entiende y que es congruente con sus objetivos generales, tanto implícitos como explícitos.

Su misión es su brújula. Antes de embarcarse en la GDS, asegúrese de que apunta al rumbo correcto

Las experiencias anecdóticas o conversaciones ocasionales con los empleados y los clientes no son suficientes para comprobar que su misión se está cumpliendo a cabalidad. Cada aspecto de las operaciones debe ejecutarse teniendo en cuenta la misión. Esto incluye procedimientos y políticas de desempeño e incentivos para el personal, la relación de éste con los clientes, la definición de la agenda de la mesa directiva, etc. A continuación se presentan algunos ejemplos de ineficiencias al llevar la misión a la práctica:



- Un buen número de empleados da respuestas diferentes cuando se les pregunta cuál es la misión (comunicación).
- Aunque la institución no atiende únicamente los intereses de los inversionistas, la mayor parte de las reuniones de la mesa directiva se destina a revisar informes de desempeño financiero (governabilidad).
- La institución se creó para reducir la pobreza pero no puede constatar si lo está haciendo o no (sistemas de información).
- La IMF no comprende por qué los clientes abandonan el programa, mientras que las evaluaciones de desempeño del personal enfatizan en la consecución de clientes nuevos (recursos humanos).
- El principal objetivo de la IMF es atender las necesidades del cliente, pero no recolecta sus opiniones de forma sistemática ni emprende acciones en respuesta a ellas (problemas a nivel del cliente).
- La IMF ha desarrollado políticas socialmente responsables pero no tiene manera de monitorear si las está implementando de manera adecuada para lograr los resultados deseados (control interno).

### **Consejos para definir mejor las misiones relacionadas con la pobreza y discriminación contra las mujeres:**

#### **Pobreza:**

- Sean cuidadosos al definir la pobreza, ya que esto influirá en el tipo de clientes que van a atender.
- Eviten referirse a mediciones específicas de la pobreza en la misión, ya que pueden volverse obsoletas. Por ejemplo, en lugar de decir: “50% de nuestros clientes tendrá un ingreso mensual inferior a \$500”, pueden decir: “la mayoría de los clientes tendrá ingresos por debajo de la línea nacional de pobreza”.
- Al enfocarse en las personas de escasos recursos, establezcan metas claras en cuanto a la prestación de servicios financieros teniendo en cuenta la evolución de los clientes. En otras palabras, asegúrense que éstos sigan teniendo acceso a servicios financieros a medida que van superando la pobreza, incluso si dichos servicios no los presta su institución.

#### **Problemas de discriminación de la mujer:**

- Aunque algunas misiones tienen el ánimo de atender a hombres y mujeres por igual, recuerden que la discriminación contra la mujer puede requerir enfoques alternativos para llegar a ciertos grupos de clientes y atender sus necesidades específicas.
- El concepto de “empoderar a las mujeres”. Si están revisando su misión, contemplen la posibilidad de cambiar este término por “mejorar el acceso de las mujeres a los servicios financieros” u “ofrecer servicios bancarios que atiendan las necesidades específicas de las mujeres microempresarias”.

## ¿Qué factores pueden influir en la forma en que una misión cambia con el tiempo?

Inevitablemente, todo cambia con el tiempo, de manera que su institución también necesita evolucionar. Durante los últimos diez o quince años, el sector de las microfinanzas ha pasado de ser un actor menor, de nicho, a una importante plataforma de desarrollo de muchos donantes, gobiernos, ONG e incluso empresas privadas con fines de lucro. Las instituciones microfinancieras dejaron de ser organizaciones pequeñas (de 10 a 50 empleados) que ofrecían un producto único de crédito (y de ahorro, en algunos casos), siendo ahora organizaciones de gran tamaño con varios cientos de empleados y miles de clientes, en capacidad de ofrecer servicios financieros y no financieros. Incluso algunas se han convertido en instituciones financieras reguladas, lo que ha hecho que se conviertan en entidades con fines de lucro pero con acceso a los mercados de capitales.

El crecimiento es un factor determinante para las operaciones de las instituciones microfinancieras y puede fácilmente desviarlas de su misión, ya que a veces este proceso no deja tiempo para reflexionar sobre las implicaciones del crecimiento. Las IMF necesitan capital e inversionistas para llegar a nuevas regiones, atender a más clientes meta o a un nuevo grupo demográfico. El objetivo principal de los inversionistas puede ser ocupar un cargo en la mesa directiva o la generación de utilidades, relegando la misión a un papel secundario. Para atender a los clientes nuevos, las IMF deben contratar a nuevos empleados cuyo principal interés puede ser tener un trabajo estable y no tanto comprometerse con la misión de la organización.

El crecimiento y la transformación pueden afectar su misión

Asimismo, el crecimiento exige la implementación de sistemas burocráticos para garantizar una operación fluida, lo que quiere decir que el director ejecutivo empieza a delegar ciertas decisiones. Estos sistemas suelen crearse a medida que surja una necesidad operacional, sin pensar detenidamente en las potenciales implicaciones en términos de la razón de ser de la institución. El crecimiento hace que aparezca el eterno dilema de toda actividad económica: perseguir utilidades o el logro de la misión. Sin embargo, como lo indica la expresión “sin ganancia no hay misión”, no se trata de metas mutuamente excluyentes y puede buscarse un equilibrio entre ambas. Es necesario establecer y monitorear cuidadosamente este equilibrio.

Con el fin de evitar que se presente un desvío de la misión durante la expansión, lo primero que hay que tener en cuenta es a quién desean invitar a participar en sus operaciones, se trate de donantes o inversionistas, miembros de la mesa directiva o empleados, así como los mecanismos para seleccionarlos. Mila Bunker-Mercado, directora ejecutiva de ASHI, considera que lo anterior es una parte importante de la GDS: “Sólo vamos tras los donantes que comparten nuestra misión. Hemos sido muy cuidadosos para no buscar fondos que nos aparten de nuestros objetivos sociales. Hemos visto cómo otras instituciones, tentadas por las oportunidades de fácil financiación, se apartan de su misión original para responder a otro tipo de prioridades de los inversionistas o donantes”.

Asimismo, la gerencia y la mesa directiva deben examinar tanto su nivel de compromiso con el desempeño social como la importancia que le otorgan. Si durante las reuniones con los mandos intermedios y el personal de las sucursales se le presta suficiente atención al tema, todos entenderán que la institución valora el desempeño social y que el desempeño individual se calificará teniendo en cuenta el progreso hacia la misión social.

## ¿Por qué y cómo revisar su misión?

Cambiar la misión de una organización es un gran paso que no debe tomarse a la ligera. Si una institución sospecha que se ha abierto una brecha entre su misión y sus operaciones, debe revisarla a fondo. Esto puede conducirles a la opción de modificar las operaciones o la misión misma.

La revisión de la misión es una medicina poderosa

A continuación se presentan algunos ejemplos de los cambios que pueden surgir a partir de este proceso:

- **FINCA Perú** se dio cuenta de que no estaba cumpliendo su misión de contribuir al empoderamiento de las mujeres, en parte porque se trata de un concepto de difícil medición. La revisión de la misión reveló la necesidad de un mejor sistema de medición.
- En Sudáfrica, una revisión de la misión de **SEF** señaló una incongruencia entre su misión de reducir la pobreza y su política de exigir un registro del comportamiento financiero de sus clientes durante los seis meses anteriores. La institución, preocupada porque no estaba llegando a sus clientes meta (personas de muy escasos recursos), empezó a usar un sistema participativo de calificación de la situación económica como herramienta para identificar la población a la que quería llegar y desarrolló su propio sistema de monitoreo del impacto.
- Como se describe en la publicación “The Moneylender’s Dilemma”, cuando **CRS** revisó su misión llegó a la conclusión de que el microcrédito era contraproducente en cuanto a su intención original de mejorar las condiciones de vida de las personas. A partir de entonces eliminó sus productos de crédito y desarrolló una nueva misión basada completamente en servicios de ahorro.

Los ejemplos citados demuestran que revisar la misión es una medicina poderosa. Algunas instituciones concluirán que su misión no tiene problemas y que se implementa correctamente en todas las áreas de operación, pero la mayoría encontrará que su misión se cumple en algunas áreas pero que no está institucionalizada del todo en cada área o sucursal. Otras encontrarán que con el tiempo, y a medida que se producen cambios en el personal o conforme crecen los programas y se ofrecen nuevos productos, han empezado a atender un grupo demográfico distinto al deseado.

Las IMF han adoptado dos reacciones comunes para estas situaciones: La primera consiste en realinear las operaciones para cumplir su misión original y dirigirse de

nuevo al mercado deseado, como en el caso de SEF. La segunda es modificar la misión para reflejar que se atiende a otro tipo de clientes, como por ejemplo, propietarios de negocios de bajos ingresos en lugar de personas en situación de pobreza extrema. El proceso de revisión de la misión puede ser una oportunidad para que su institución evalúe de la manera más honesta cuál es su verdadera misión. En el recuadro siguiente se presenta un ejemplo de una microfinanciera que revisó su misión para reflejar mejor la realidad de su operación.

### Una forma de realinear la misión con las operaciones

Tras varias evaluaciones periódicas de impacto, una IMF con presencia en varias regiones concluyó que sólo 30% de sus nuevos clientes se consideraban como ‘muy pobres’, a pesar de que en su misión declaraban que pretendían llegar a personas en las condiciones más extremas de pobreza. La institución se dio cuenta de que estaba atendiendo a un segmento de mercado menos pobre debido a que sus productos y servicios estaban diseñados para apoyar a las mujeres a ampliar o expandir sus negocios existentes, en lugar de apoyarlas a crear nuevos negocios. El hallazgo dio lugar a un diálogo a nivel de la dirección de donde surgió un nuevo consenso para realinear la misión y visión de la IMF, con el fin de reflejar el tipo de pobreza que cubrían en realidad. Así no se definiría como meta a ‘las personas más pobres’ sino a las ‘mujeres microempresarias más pobres’ de la comunidad. Aunque la revisión de la misión a todas luces fue un proceso más sencillo que ajustar los productos para atender mejor a los clientes de menores recursos, este cambio por lo menos garantizó que la misión de la IMF estaba en línea con sus operaciones.

### ¿Cómo efectuar una revisión de la misión?

Su revisión de la misión debe intentar responder a tres preguntas principales:

1. ¿A quién desean llegar? (Cobertura)
2. ¿Cómo piensan satisfacer las necesidades de sus clientes? (Metodología)
3. ¿Cuáles son los impactos deseados? (Impacto)

Si su misión no responde a estas tres preguntas, es el momento de revisarla

Algunas instituciones deberán incorporar aspectos relacionados con su contexto específico, como el trato que se le da al personal o las obligaciones con la comunidad o el medio ambiente. De cualquier forma, si su misión no refleja claramente las respuestas a las tres preguntas anteriores, es tiempo de revisarla. En el siguiente recuadro se presenta un ejemplo de cómo analizar las partes de una misión para ver si responde a dichas preguntas.

### Análisis de la misión de CRECER

La misión de CRECER en Bolivia es “Brindar de manera eficaz y sostenible servicios financieros y no financieros integrados a mujeres de escasos recursos y sus familias, que viven en regiones rurales y zonas urbanas marginales, y apoyar sus acciones autónomas a favor del mejoramiento de la salud integral, la economía familiar y el ejercicio de los derechos ciudadanos”.

La frase “mujeres de escasos recursos y sus familias, que viven en regiones rurales y zonas urbanas marginadas...” responde a **quién se** buscan llegar (pregunta 1). La frase “brindar de manera eficaz y sostenible servicios financieros y no financieros integrados” describe **cómo** se responderá a las necesidades de los clientes (pregunta 2). La última frase, “apoyar sus acciones autónomas a favor del mejoramiento de la salud integral, la economía familiar y el ejercicio de los derechos ciudadanos” describe los **resultados** que se espera lograr para los clientes (pregunta 3).

La misión de **CRECER**, presentada en el recuadro anterior, no corresponde a su declaración original. La institución revisó su misión durante la elaboración de planes estratégicos a cinco años (ver **Cuadro 3.1**). La mayor motivación para efectuar estos cambios fue cumplir con los requisitos legales para la transformación de la institución, lo que le permitió ampliar sus servicios sin cambiar su misión de forma significativa.

**Cuadro 3.1: Cómo CRECER cambió su misión\***

Antes	Ahora	Análisis del cambio
‘... servicios financieros y <b>educativos</b> integrados...’	‘... servicios financieros y <b>no financieros</b> integrados...’	Se amplían las posibilidades de brindar otros servicios no financieros además de la educación, otorgando más flexibilidad para responder a las necesidades de los clientes.
‘... de manera <b>sustantiva</b> y sostenible...’	‘...de manera <b>eficaz</b> y sostenible...’	Introduce un término operacional respecto a los objetivos SMART** a través de indicadores medibles.
‘... a favor del mejoramiento de la salud, la <b>nutrición</b> y la economía familiar.’	‘... a favor del mejoramiento de la salud <b>integral</b> , la economía familiar y <b>el ejercicio de los derechos ciudadanos</b> .’	Se concentra en los cambios esperados en las vidas de los clientes. El concepto de ‘salud integral’ amplía el concepto de salud a la salud mental, sanitaria, etc. Se añadió el ejercicio de los derechos ciudadanos que no era explícito.

\*Las secciones en negrita señalan los cambios efectuados a la misión.

\*\*SMART: eSpecificos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, limitados en el Tiempo.

Procuren que su misión sea corta y que responda a las tres preguntas. Después de redactarla, necesitarán interpretarla y definir sus objetivos. Definir mejor su misión puede convertirse en un proceso iterativo para confirmar y validar la dirección de la institución a medida que pase el tiempo y se presenten nuevas evidencias del impacto de su trabajo.

### ¿Quién debe participar en la revisión de la misión?

Muchas instituciones microfinancieras organizan un ejercicio de revisión de la misión junto con otras actividades de planificación, como las reuniones anuales o los retiros de planificación estratégica. Otras programan una reunión especial con el único propósito de revisar la misión, en la que deben participar tanto la mesa directiva como miembros clave de la dirección ejecutiva. Sin embargo, y con el fin de **generar un compromiso total, debe pensar en la mejor manera de involucrar al personal de campo y a los clientes en este proceso**. **ASHI**, de Filipinas, recientemente llevó a cabo un ejercicio de revisión de la misión durante una de sus reuniones trimestrales, en el que participaron representantes de los clientes, representantes de los empleados de todos los niveles y miembros de la mesa directiva.

## ¿Cómo generar compromiso alrededor de su misión?

Su misión (con o sin cambios) tendrá poco valor si los actores clave de su organización no la conocen o no la entienden. Aunque la manera más directa de generar compromiso es incluir a todos los actores en el ejercicio de revisión, algunas veces esto no es posible, especialmente en el caso de las grandes microfinancieras. De todas formas, tras la revisión es importante continuar el proceso de generar compromiso en todos los niveles.

**Para comunicar su misión entre los clientes y empleados necesitan algo más que enviar un memorando o poner avisos en las paredes de las sucursales.** Hay que emprender esfuerzos permanentes, estratégicos y bien pensados. Éstos son algunos consejos para comunicar mejor la importancia de su misión al personal:

Ver Capítulo 5:  
Comunicación eficaz

Ver Capítulo 7:  
Administración de los  
recursos humanos

- Presenten el significado y la importancia de su misión a los nuevos empleados en los procesos de inducción.
- Cuenten cómo empezó su IMF. Esto ayudará a que todos sepan dónde están y los inspirará a cumplir con el propósito y la misión de la institución. **CARD**, de Filipinas, organiza sesiones de orientación para los nuevos empleados en las que explica el arduo trabajo y las innovaciones que la han llevado a ser lo que es en la actualidad.
- Refuercen la misión a través de interacciones y conversaciones del equipo directivo que demuestren cómo se relacionan las labores cotidianas con la misión.
- Involucren a empleados (formal o informalmente) influyentes de todos los niveles en las actividades de planificación de la GDS.
- Utilicen frases de su misión que puedan exhibir y recordar fácilmente.

## ¿Cómo deben definir sus objetivos?

Conozca más sobre la planificación estratégica en la sección de Recursos de MFC, al final de esta guía.

Una vez que hayan confirmado la misión de su organización, deben definir sus objetivos sociales. Seleccionar objetivos y metas 'SMART' es muy importante, ya que éstos definirán las actividades a realizar y los aspectos a medir. Pueden definir objetivos concretos para alcanzar en el corto y en el largo plazo. **El manual de gestión estratégica de MFC** indica que deben establecerse dos tipos de objetivos sociales, 'de proceso' y 'de resultados', con el fin de comparar el desempeño con los impactos deseados.

En el manual Strategic Planning Handbook de MFC pueden encontrar definiciones claras de misión, metas, objetivos, etc.

En el **Cuadro 3.2** se presentan ejemplos de ambos tipos de objetivos y algunas metas relacionadas de desempeño.

- Los objetivos ‘de proceso’ se relacionan con la infraestructura, los recursos humanos, sistemas, políticas y procedimientos. Por lo general obedecen al parámetro de ‘sí o no’ y un plazo estipulado, como por ejemplo “crear un nuevo producto de crédito acorde con las necesidades de las mujeres del campo para finales de 2008”.
- Los objetivos ‘de resultado’ están más relacionados con las acciones (usualmente la cobertura) y los resultados de la operación. Por lo general, tienen una meta cuantitativa con un plazo estipulado, como en el caso de “para finales de 2008, 25% de nuestros clientes se ubicará por encima de la línea de pobreza”. En el **Cuadro 3.3** se presentan los objetivos sociales de **Pro Mujer Bolivia**, que son en su mayoría ‘de resultados’.

**Cuadro 3.2: Definición de los objetivos sociales y las metas de desempeño**

Objetivos de proceso	Meta (ejemplo)	Objetivos de resultado (resultados/cambios)	Meta (ejemplo)
<b>Cambiar o agregar a:</b>		<b>Resultados:</b>	
Productos o características de productos	Crear un nuevo producto de crédito para mujeres	Cobertura (hombres, mujeres, pobreza, tipo de negocio, ubicación geográfica)	# de clientes rurales aumenta en 50% en 2 años
Prestación del servicio	Abrir 10 sucursales en zonas rurales	Monto del crédito	El monto promedio no aumenta a más de US\$50
Políticas de recursos humanos	Calificación de 90% de los promotores de crédito en las encuestas de satisfacción del cliente	Penetración del producto	50% de los clientes usan el producto de seguro de salud
Capacitación	Integrar un módulo de GDS a la capacitación de todos los empleados nuevos	<b>Cambios:</b>	10% de los clientes supera la línea de pobreza
SIG	Modificar los SIG para incluir y monitorear 5 nuevos indicadores sociales	Disminución de la pobreza	Aumento de 80% en la cantidad de alumnos matriculados
Políticas	Crear una política de protección de los clientes	Mejor acceso de los niños a la educación	La retención de clientes se mantiene por encima de 75% El capital de los negocios de los clientes aumenta en 10%
Sistemas de gobernabilidad	Contratar a dos mujeres para cargos de la mesa directiva	Satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes	La salud de 40% de los hijos de los clientes mejora

La ‘A’ de ‘Alcanzables’ de SMART es uno de los aspectos más complicados y cruciales al momento de definir los objetivos. Deben pensar a fondo si pueden responder a una causa determinada al fijar el objetivo que desean alcanzar. Por ejemplo, ¿pueden en realidad las microfinanzas mejorar la salud de los hijos de sus clientes aún si no prestan directamente servicios de salud? Probablemente el pueblo donde viven los clientes cuenta con una clínica nueva, con el equipo y el personal necesarios para cuidar la salud de los niños, lo que hará que la reducción en las enfermedades

infantiles de largo plazo no tenga nada que ver con el hecho de que sus padres o madres sean clientes de instituciones financieras. Por otra parte, los objetivos de una IMF pueden contribuir involuntariamente a generar consecuencias negativas. Adicionalmente, deben tomar en cuenta que la forma en la que definan la pobreza puede afectar sus operaciones, incluyendo el tipo de clientes que atienden, los productos que necesitan para hacerlo y su diseño y prestación.

**Cuadro 3.3: Objetivos sociales SMART de Pro Mujer - Bolivia**

Objetivo estratégico	Objetivos SMART
<b>Objetivo 1:</b> Ofrecer servicios a las mujeres que viven en condiciones de exclusión socioeconómica	<p><b>Cobertura:</b> 95% de los clientes son mujeres y la participación masculina no supera 5% del total.</p> <p><b>Penetración:</b> A finales de 2007, por lo menos 50% de los clientes nuevos debe encontrarse por debajo de la línea de la pobreza.</p> <p><b>Cobertura geográfica:</b> Cobertura ampliada a 15 pueblos medianos para finales de 2008.</p>
<b>Objetivo 2:</b> Brindar servicios integrados para atender las necesidades de los clientes meta	<p><b>Acceso a crédito:</b> Alcanzar un monto promedio del préstamo de US\$241 para finales de 2008.</p> <p><b>Tasa de retención de clientes:</b> Alcanzar una tasa de retención de 95% de los clientes para finales de 2008.</p> <p><b>Nuevos servicios:</b> Establecer tres alianzas con instituciones para ofrecer nuevos servicios a los clientes para finales de 2008.</p>
<b>Objetivo 3:</b> Apoyar la sostenibilidad de los clientes, sus familias y comunidades	<p><b>Ingreso:</b> Aumentar el ingreso de los clientes en por lo menos 15% para finales de 2008.</p> <p><b>Participación social:</b> Aumentar en 15% la participación de los clientes en organizaciones sociales.</p> <p><b>Educación:</b> Aumentar en 5% la asistencia escolar entre los hijos de los clientes.</p> <p><b>Ahorros:</b> Los ahorros de los clientes alcanzarán un promedio de US\$85 para finales de 2008.</p>

Cuando identifiquen los cambios deseados, deben identificar también las consecuencias potencialmente negativas, especialmente aquellas que se relacionan con la deuda. Intenten implementar un mecanismo para monitorear la probabilidad de que se presenten consecuencias negativas, como retrasos significativos en los pagos y sobreendeudamiento. Por ejemplo, un estudio de una microfinanciera del norte de África que tenía la misión de “generar oportunidades económicas para sus clientes” encontró que estaba aumentando el trabajo infantil a consecuencia de sus actividades de crédito. Tal vez esta situación sea más común de lo imaginado: un informe de Making Cents menciona que una IMF egipcia encontró algunas evidencias de que el tiempo de trabajo de los niños, dentro del negocio o haciendo mandados, se incrementaba de acuerdo a los créditos que otorgaba. Sin embargo, el mismo estudio encontró que el ‘trabajo infantil informal’ alcanzaba su máximo cuando el crédito rondaba los US\$2,000 y decrecía después de este punto. Este hallazgo sugiere que el monto del crédito puede tener diferentes impactos sobre el trabajo infantil. La microfinanciera halló que los préstamos más altos permitían a los clientes generar ingresos suficientes para cubrir los costos adicionales de contratar a otro adulto para realizar trabajos en el negocio o el hogar (es decir, pagar para que uno de los padres deje de ocuparse de labores domésticas como aseo, cuidado de los niños, preparación de alimentos, etc.).



## ¿Cómo crear una estrategia para alcanzar los objetivos sociales?

Una vez que hayan definido claramente su misión, deben pensar estratégicamente en cuatro preguntas al momento de diseñar productos y servicios:

### ¿Cómo definir los clientes meta y asegurarnos de llegar a ellos?

La misión debe definir claramente quiénes son sus clientes meta, ya que existe mucha variación en la forma de definir la población meta. Por ejemplo, una microfinanciera que opte por concentrarse en los “pobres productivos” no sólo debe establecer qué considera como “pobre” sino que también debe aclarar lo que es ser “productivo” (por ejemplo, tener un negocio con un mínimo de seis meses de existencia).

La forma en la que su institución defina la pobreza dependerá de la manera en que la conceptualice. Algunas IMF adoptan una perspectiva amplia de la pobreza, incluyendo la falta de acceso a servicios de salud o educación. En consecuencia, estas definiciones se reflejan en el diseño del tipo de servicios y su prestación. El **siguiente recuadro** presenta, a manera de ejemplo, la definición de pobreza de Fonkoze y algunas de las intervenciones que definió para atender cada una de sus dimensiones.

#### La definición amplia de pobreza de Fonkoze

Desde sus inicios, Fonkoze ha tenido una visión integral de la pobreza, partiendo de la premisa de que la prestación de servicios financieros no basta; que es necesario ‘acompañar a las clientas en la superación de la pobreza’. Esta concepción amplia de las necesidades de las clientas ha acarreado el desarrollo de un impresionante conjunto de intervenciones que no sólo se limitan a otorgar créditos sino que tienen el fin de atender las necesidades integrales de desarrollo de las personas de escasos recursos, integrando el crédito a una variedad de servicios no financieros.

Fonkoze se caracteriza no sólo por los servicios que presta, sino por la forma en que los presta. Su metodología se inspira en la cultura de apoyo mutuo de los grupos y centros solidarios. En un ambiente de esta naturaleza, el personal de campo puede facilitar el aprendizaje y la solución de problemas, proporcionando a las clientas insumos educativos y de desarrollo.

En el mismo sentido, la selección de las herramientas o criterios de referencia para medir la cobertura de clientes “pobres” debe ser sumamente cuidadosa. La herramienta debe responder de forma precisa y pertinente al contexto de su país. El reto más importante es asegurar un mecanismo de determinación de la elegibilidad de los clientes que no excluya, de forma directa o indirecta, al grupo que pretenden atender. Incluso cuando se cuenta con una metodología adecuada de selección de clientes, es necesario examinar el tipo de incentivos que se les da a los promotores de crédito para llegar al mercado meta. Por ejemplo, calificar a los promotores con base en el tamaño y calidad de su cartera puede hacer que se dediquen a conseguir clientes hombres (cuyo riesgo percibido es menor) aunque la misión de su entidad declare atender a las mujeres.

## ¿Qué necesitan mis clientes?

Ver el Capítulo 6:  
Fortalecimiento de los  
sistemas de  
información

Incorporar el aspecto social al desarrollo de productos implica pensar estratégicamente en cómo éstos pueden usarse para lograr los cambios deseados en las vidas de los clientes. A su vez, para saber lo que los clientes necesitan deben comprender claramente cómo son sus vidas, para lo cual, a menudo, necesitan realizar una investigación de mercado.

Durante la fase de investigación del diseño de productos y al momento de realizar encuestas cuantitativas de mercado, muchas instituciones preguntan por las preferencias del cliente respecto a los atributos del producto, pero rara vez intentan comprender cómo se usará dicho producto para mejorar la vida del cliente. Piense en el caso de una microempresaria que tiene que transportar su mercancía a pie todos los días durante diez kilómetros para llegar al mercado. Si la IMF se limita a preguntarle por los atributos del producto, como la frecuencia del pago que le gustaría que tuviera su préstamo para capital de trabajo, puede perder la oportunidad de comprender que tal vez necesite un préstamo para activos fijos, que pueda usar para comprar una carretilla y reducir la dificultad para transportarse.

Asimismo, deben pensar en aplicar métodos de investigación más cualitativos que les ayuden a comprender plenamente los problemas que enfrentan los clientes, como conversaciones simples y abiertas entre los promotores de crédito y los clientes o unos cuantos grupos focales. En el proceso, podrán encontrar que distintos segmentos de su clientela necesitan distintos tipos de servicios e intervenciones. Por ejemplo, **Fonkoze** utiliza un enfoque de tres niveles para segmentar a sus clientas, que son mujeres de escasos recursos, y ha diseñado productos específicos para cada uno de ellos:

- El programa para el primer nivel, en el que se encuentran las mujeres que ganan entre 1 y 2 dólares al día y tienen un negocio o experiencia de negocios, consiste en micropréstamos grupales o solidarios.
- El programa para el segundo nivel, que comprende a las mujeres que ganan US\$1 ó menos al día que no tienen un negocio pero que quieren empezar uno, ofrece un producto de 'crédito pequeño'. Su objetivo es proporcionar capacitación financiera y alfabetización de manera que las clientas puedan 'graduarse' y pasar al primer nivel.
- El programa para el tercer nivel atiende a mujeres en condiciones de pobreza extrema, definida como la carencia total de activos productivos. En él, se enseñan habilidades pero también se transfieren activos y se presta otro tipo de asistencia intensiva a lo largo de 18 meses, con la intención de que las clientas pasen al primer o segundo nivel al término de ese período.

A continuación encontrarán algunas sugerencias que les invitarán a pensar estratégicamente en la forma en que sus productos y servicios pueden ayudar a sus clientes a superar los obstáculos y reducir los riesgos que se les presenten.

### Identificar y superar los obstáculos

#### Sin proponérselo, muchas instituciones microfinancieras crean obstáculos para los clientes, multiplicando sus problemas en vez de solucionarlos.

Dentro de los obstáculos más comunes figuran la distancia que hay que cubrir para llegar a las reuniones, el tiempo que se deja de dedicar al negocio o a la familia y los problemas relacionados con el nivel de alfabetización del cliente, entre otros. Algunas instituciones establecen requisitos como contar con un negocio, saldos mínimos de ahorros y avales, que, si bien pueden ayudar a reducir el riesgo de la cartera, suelen hacerlo a expensas de excluir a quienes más necesitan los servicios. En el **Cuadro 3.4** se presentan ejemplos de algunos obstáculos que enfrentan los clientes y que se relacionan con la institución microfinanciera o con la situación propia del cliente.

En el **Cuadro 3.5, por su parte**, se muestran los obstáculos que suelen enfrentar las mujeres en la sociedad. Ustedes deben buscar la forma de superar los obstáculos de los clientes, especialmente si éstos implican que están excluyendo a la población que en realidad pretenden atender de acuerdo a su misión. Por ejemplo, ahora algunas microfinancieras programan reuniones con menor frecuencia para aquellos grupos que han completado con éxito varios ciclos de préstamo.

**Cuadro 3.4: Factores que afectan el cumplimiento de los objetivos sociales**

Factores que afectan el éxito de las operaciones, los productos y su prestación	Problemas operacionales que deben abordar para cumplir su misión
Grupo demográfico (hombre/mujer)	A las mujeres no se les permite salir de sus casas o hablar con hombres, sin embargo la mayor parte de los promotores de crédito son hombres solteros.
Situación de pobreza (activos, vivienda, ingreso)	La herramienta de medición de pobreza utiliza la situación de la vivienda, pero en este país la vivienda no es un problema. El problema es que la gente no tiene suficiente para comer.
Nivel educativo	Se exige a los clientes anotar ellos mismos los registros en sus libretas, pero la mayor parte de la población meta no sabe leer.
Edad	La IMF trabaja con los jóvenes, pero programa sus reuniones dentro del horario escolar.
Tipo de negocio o actividad	Los promotores visitan a los vendedores de frutas en los pueblos en el mismo día ferial, cuando están muy ocupados.
Geografía (rural o urbana)	La IMF exige que los clientes acudan a sucursales a 10 km. de distancia, lo que les quita muchas horas de su tiempo por mes.
Seguridad	La cliente debe pasar por un lugar peligroso para el desembolso de su crédito.
Clima o estación del año	Exigir un pago mensual a los campesinos que sólo tienen una cosecha al año.
Otros: Situación política o del gobierno, infraestructura, momento del día o semana,	

**Cuadro 3.5 Obstáculos comunes de las clientas mujeres**

	A nivel individual	En el hogar	En la comunidad o el contexto nacional
Financieros	Las mujeres no tienen derecho a acceder directamente a los servicios financieros	El hombre controla el ingreso de efectivo Patrones de gasto de los hombres	Existe la percepción de que los hombres deben controlar el dinero
Económicos	Las mujeres realizan actividades que generan pocas ganancias Las mujeres tienen una carga pesada de trabajo doméstico	División del trabajo entre hombres y mujeres Acceso desigual a la propiedad de la tierra, el trabajo y los insumos Control desigual de la producción doméstica conjunta y del ingreso derivado de ella	mujer percibe un pago menor por el mismo trabajo –salarios bajos Estereotipos de funciones adecuadas para las mujeres Problemas de acceso si las normas sociales limitan la movilidad de la mujer
Sociales / culturales	Las mujeres no cuentan con educación, no saben leer o escribir No se da prioridad a la educación de las niñas	Papel limitado de las mujeres en la toma de decisiones en el hogar La poligamia acarrea conflictos y discriminación	No se considera a las mujeres un mercado potencial Se limita la movilidad de la mujer
Políticos / legales	Las mujeres no tienen confianza en sí mismas para reclamar sus derechos	Las mujeres no tienen derecho legal a la propiedad compartida de los bienes del hogar	La falta de propiedad legal les impide presentar garantías Falta de derechos a la propiedad de la tierra, tanto formales como tradicionales

**Reducir o mitigar los riesgos**

Muchas personas viven en una situación de extrema vulnerabilidad en la que un sólo evento negativo puede implicar la carencia absoluta. Deben buscar oportunidades para reducir o mitigar el riesgo de sus clientes, ya que muchas de las estrategias utilizadas por las IMF para garantizar su sostenibilidad financiera pueden exacerban los impactos negativos del endeudamiento, debido a una expansión rápida, un diseño poco flexible de los productos y la falta de atención al contexto económico local (más información sobre este tema en la página de Internet de Genfinance). Por ejemplo, muchas IMF suscriben préstamos en las divisas de mayor uso en el mundo, como el dólar estadounidense o el euro, transmitiendo el riesgo cambiario a sus clientes. Por otra parte, un ejemplo de reducción de riesgos puede hallarse en las microfinancieras filipinas, que empezaron a implementar la banca móvil, disminuyendo así la cantidad de efectivo que portan los clientes y los promotores de crédito y, por consiguiente, la posibilidad de asalto y agresión física. En el cuadro anterior se presentó un ejemplo de cómo una institución financiera puede mitigar los riesgos de sus clientes, siendo en este caso las personas en situación de pobreza extrema. Al reducir o mitigar los riesgos de sus clientes, mejora la reputación y el perfil de riesgo de la IMF misma.

**¿Cuál es la combinación de productos y servicios que le llevarán a alcanzar sus objetivos sociales?**

Cuando tengan la seguridad de que comprenden las necesidades de sus clientes y los riesgos y obstáculos a los que éstos se enfrentan, tendrán los elementos adecuados para decidir qué servicios les prestarán y de qué manera.

En la mayoría de los casos, un único producto no atenderá las necesidades de todos sus clientes. Por lo general, éstos necesitan una combinación de productos y servicios para atender sus necesidades de desarrollo (ver el cuadro con el ejemplo de Fonkoze). Ustedes tienen la opción de decidir qué servicios prestar. Mientras que algunas IMF se concentran en atender las necesidades relacionadas con servicios

financieros (como ahorro, crédito, seguro, etc.), otras intentan ofrecer un rango más amplio de productos y servicios como desarrollo de negocios, asesoría, educación y otros. Asimismo, tienen la opción de decidir cómo prestar esos servicios, bien sea de forma directa o mediante asociaciones con terceras organizaciones. Se trata de una elección estratégica entre las necesidades de los clientes y las habilidades y capacidades de su institución.

Si están pensando en ofrecer un amplio conjunto de servicios financieros y no financieros, deben tomar en cuenta varios aspectos:

- ¿De qué manera ofrecerán los servicios no financieros, conservando su sostenibilidad financiera y su competitividad?
- ¿De qué manera evitarán que los clientes accedan a cierto servicio (como la capacitación en negocios) únicamente porque esperan acceder a otro servicio por ese medio (como un préstamo)? La experiencia demuestra que se adquiere mejor el conocimiento cuando existe una motivación genuina para aprender.
- Una forma para atender los dos aspectos mencionados es asociarse con proveedores de servicios no financieros, que están en mejor posición de ofrecer servicios especializados.

### ¿Cómo equilibrar los objetivos sociales y financieros en el proceso cotidiano de toma de decisiones?

Diseñar servicios para los clientes es una forma de incorporar una visión social sin descuidar las metas financieras. No obstante, el equipo directivo y los empleados deben tomar una serie de decisiones que tienen implicaciones tanto sociales como financieras. El **Cuadro 3.6** presenta algunos ejemplos de decisiones que obedecen principalmente a objetivos financieros y resalta los aspectos de índole social a considerar (primeras dos filas). Asimismo, contiene algunos ejemplos de decisiones que obedecen principalmente a objetivos sociales y resalta los aspectos de índole financiera a considerar (últimas dos filas).

Dicho de otra forma, la mayoría de las decisiones deben equilibrar las consideraciones financieras y sociales, lo que puede resultar complejo en algunos casos, por lo que se recomienda definir simultáneamente los objetivos de desempeño social y financiero. En la mayoría de los casos, ambos tipos de objetivos pueden ser complementarios. Por ejemplo, lograr clientes más satisfechos puede ser positivo tanto para los objetivos de crecimiento como los de generar utilidades.

**Cuadro 3.6: Equilibrar los aspectos financieros y sociales en el proceso de toma de decisiones**

Ejemplos de decisiones	Meta financiera	Aspecto social a considerar
<b>Decisión estratégica:</b> Llegar a un nuevo mercado, ofreciendo crédito individual para hombres y mujeres	Aumentar la participación en el mercado y mejorar la sostenibilidad	¿De qué manera se afectará la capacidad de atraer, conservar y empoderar a las clientas mujeres existentes?
<b>Decisión operativa:</b> Reducir las reuniones grupales a una vez por mes	Mejorar la eficiencia	¿De qué manera se afectará la cohesión grupal y los lazos de solidaridad de sus miembros?
Ejemplos de decisiones	Meta social	Aspecto financiero a considerar
<b>Decisión estratégica:</b> Expandirse hacia zonas rurales	Llegar a más personas de escasos recursos en condiciones de exclusión	¿Cómo reducir los costos de transacción?
<b>Decisión operativa:</b> Cambiar el calendario de pagos	Aumentar la satisfacción del cliente	¿Cómo se afectará el flujo de efectivo de la IMF?

Este capítulo se ha ocupado de la toma de decisiones estratégicas para alinear la misión con las operaciones. Los principios que se han descrito aquí se aplican también al proceso de toma de decisiones operativas, del que se hablará más adelante.

**Resumen - Misión, metas y objetivos**

- No dejen de realizar el ejercicio de revisión de la misión, pues es bastante útil incluso cuando únicamente reafirma su misión.
- Asegúrese de que cada miembro de su institución comprenda la misión por medio de conversaciones, capacitaciones, inclusión del tema en la agenda de sus reuniones, etc.
- Definan objetivos SMART. No se limiten a copiar lo que ha hecho otra institución: diseñen objetivos que respondan a su misión, a las condiciones reales de operación y a lo que pueden lograr teniendo en cuenta su contexto.
- Comprueben que la definición de su población meta y la metodología para evaluar a los clientes sea válida y que no están excluyendo precisamente a los clientes a los que en realidad desean llegar.
- Al diseñar sus servicios tengan en cuenta los riesgos y obstáculos de los clientes. Procuren disminuir sus impactos.
- Piensen de forma estratégica al momento de decidir qué servicios ofrecer. Su institución no tiene que ofrecer todos los servicios directamente.





**La misión de FIE** es ser la institución financiera preferida por los microempresarios y pequeños empresarios del país debido a sus fortalezas y la calidad de sus servicios, atrayendo a inversionistas comprometidos con el desarrollo equitativo e incluyente de Bolivia

**Nombre:** Cecilia Campero Iturralde

**Organización:** FIE, Bolivia

**Cargo:** Miembro de la mesa directiva

“En Bolivia, el sector de las microfinanzas está tan bien desarrollado que no basta con decir que ofrecemos a nuestros clientes un conjunto de servicios financieros. Para distinguirnos como líderes del mercado, era claro que, más que contar un par de anécdotas, necesitábamos demostrar que nuestro trabajo tenía impactos sociales y ambientales medibles y positivos. Por ello, la mesa directiva se ha dedicado a impulsar la agenda para la gestión del desempeño social en FIE.

El año 2006 fue clave para la formalización de los compromisos y responsabilidades sociales de la institución. Los empleados empezaron a entender que deben responder por nuestras operaciones y actividades ante todos los actores clave, especialmente los clientes, los empleados mismos y las comunidades con las que trabajamos. En 2008 preparamos nuestro primer 'informe de sostenibilidad' siguiendo los lineamientos de la iniciativa Global Reporting Initiative para evaluar y gestionar el desempeño social.

Ese mismo año creamos un comité de responsabilidad social empresarial, del que me nombraron presidenta. Adicionalmente, empezamos a supervisar la participación de FIE en una calificación social con Microfinanza para evaluar qué tan efectivamente estábamos llevando nuestra misión a la práctica, en línea con los objetivos sociales generales. También nos estamos preparando para realizar un nuevo estudio de impacto que hará seguimiento a un estudio de línea de base que llevamos a cabo en 2006 y hemos desarrollado un plan estratégico de responsabilidad social a tres años.

Los accionistas de nuestra institución son inversionistas socialmente responsables (49.12% pertenece a la ONG original y 54.76% a fondos de inversión social), lo que ha sido un factor importante para mantener la atención en la misión social sin dejar de lado nuestro compromiso con la sostenibilidad financiera. En el mismo sentido, esta estructura ha facilitado la gobernabilidad, teniendo en cuenta las diversas procedencias de los miembros de la mesa directiva, que incluye desde gerentes de instituciones sin fines de lucro a gerentes de recursos humanos del sector privado, así como especialistas en finanzas y control interno.

Aún tras la comercialización de FIE en 1998, la mesa directiva garantizó que la institución siguiera trabajando en las microfinanzas: Casi la mitad de nuestros préstamos son inferiores a US\$1,000 y casi la mitad de nuestros clientes son mujeres. También estamos impulsando la expansión de la institución hacia zonas rurales, abriendo nuevas sucursales y estableciendo asociaciones con CRECER y Pro Mujer que permitirán ofrecer servicios de ahorro y préstamos más altos a sus clientes. Esto nos permite aumentar las carteras de ahorro y crédito, mientras que en la actualidad los clientes de zonas rurales representan 12% del total.

¿Cuáles son los próximos retos de FIE? Bueno, llegar a más bolivianos de bajos ingresos, especialmente en las zonas rurales, ofreciendo a comunidades y grupos socialmente marginados y excluidos un conjunto más amplio de servicios y productos. Asimismo, la mesa directiva está analizando la posibilidad de convertirnos en un banco, manteniendo nuestro compromiso de monitorear e implementar nuestras políticas de responsabilidad social”.





## Introducción

La historia de FIE confirma que contar con una mesa directiva comprometida con la misión social facilita la implementación de la GDS en todos los niveles de la institución, así como la toma de importantes decisiones relacionadas con el desempeño social. Aunque son pocas las instituciones que a la fecha se han beneficiado de una agenda social impulsada desde la mesa directiva, es de suprema importancia convencer a los actores encargados de la gobernabilidad, en especial a los miembros de la mesa directiva, del valor de la GDS con el fin de aprovechar todo su potencial.

Los temas de gobernabilidad suelen partir de la composición de la mesa directiva, es decir, de seleccionar los miembros con base en sus experiencias y perspectivas. No obstante, dado que la GDS suele impulsarse en instituciones microfinancieras ya existentes, hay que partir de otros temas:

- ¿Cómo lograr el compromiso de la mesa directiva?
- ¿Cuál es la función y la responsabilidad de la mesa en el proceso de GDS?
- ¿De qué manera la composición de la mesa directiva afecta el proceso de GDS?
- ¿De qué forma el tipo de institución afecta las decisiones relacionadas con la GDS?
- ¿De qué manera puede la dirección de la IMF coordinar el proceso de GDS?

### ¿Qué es la gobernabilidad?

Por ‘gobernabilidad’ nos referimos al “proceso mediante el cual los actores clave (incluyendo la mesa directiva y la dirección ejecutiva, y a veces inversionistas, donantes, clientes, etc.) dirigen la institución microfinanciera para proteger su misión y sus activos.”

Tal como se describe en la publicación *Handbook for the Analysis of Governance of Microfinance Institutions*, la gobernabilidad se “basa en la estructura de la propiedad de la institución” y “comprende todos los mecanismos por medio de los cuales los actores clave definen la misión y buscan alcanzarla”. (Fuente: Adaptación de la definición de MicroFinance Network dada por los participantes del taller que se llevó a cabo en junio de 2008 en París).

## ¿Cómo lograr el compromiso de la mesa directiva?

Sin el apoyo de la mesa directiva, el líder de la GDS no podrá sacar adelante la agenda para la GDS y, en lugar de atención legítima recibirá atención superficial. En el siguiente recuadro se ilustra la forma en que **CARD** evita caer en esta situación. Cuando se trata de revisar la misión y estrategia de una IMF y de institucionalizar la GDS, suele haber tres tipos de mesas directivas problemáticas: **1) la que presta atención únicamente al desempeño financiero, 2) la que se resiste al cambio; y 3) la que no se compromete por otras razones como por ejemplo, que sus miembros vivan a cierta distancia de la IMF.** Alinear la gobernabilidad con la misión de la institución y superar la resistencia de la mesa directiva requiere pensamiento estratégico, comunicación y educación. Con frecuencia, las IMF invierten en la capacitación del equipo directivo y el personal, pero es poco común dedicar tiempo y atención para capacitar a los miembros de la mesa directiva.

La GDS no será eficaz sin el apoyo de la mesa directiva.

### La mesa influye en la GDS

CARD, de Filipinas, tiene la suerte de contar con una especialista en ciencias sociales entre los miembros de su mesa directiva, quien permanentemente vigila que la institución no se concentre únicamente en las metas financieras. Cuando la discusión de la mesa se fija en exigir únicamente cifras de desempeño financiero, ella suele decir algo parecido a “No soy muy buena con los números pero entiendo que estamos teniendo utilidades. Si es así, ¿qué damos a cambio a nuestros clientes? ¿A las comunidades?”

Su insistencia ha ocasionado que la institución busque la forma de financiar programas y actividades tales como becas, proyectos comunitarios y evaluaciones de los clientes.

**Las siguientes son algunas maneras informales pero eficaces de generar conciencia sobre el valor de la GDS entre los miembros de la mesa directiva, basadas en lo que ha funcionado para varias instituciones:**

- Busquen por lo menos un aliado de la GDS en la mesa, para que influya en los otros miembros.
- En las reuniones anuales, pidan a los directores y miembros de la mesa directiva escribir lo que consideran que implica la misión. Comparen las respuestas y organicen una discusión.
- Pidán a los promotores de crédito ilustrar o describir la situación típica de vida de sus clientes (dónde viven, cómo es su vivienda, etc.) y pidan lo mismo a los miembros de la mesa. Comparen las respuestas y organicen una discusión.
- Empiecen con un paso relativamente simple, usando los recursos existentes para generar interés. Esto puede significar encontrar la manera de confirmar los niveles de ingreso de los clientes o llevar a cabo una encuesta de salida. Presenten los hallazgos y sus implicaciones a la mesa directiva. Estos dos ejemplos tienen un doble propósito: 1) subrayar las necesidades de distintos tipos de clientes (segmentación) y 2) comprobar si la institución está cumpliendo su misión.

- Recuerden quiénes son su público y confeccionen un mensaje y argumento acorde con sus intereses y áreas de experiencia. Por ejemplo, si el término 'desempeño social' no tiene un buen recibimiento, concéntrense en argumentos empresariales para realizar los cambios, como la segmentación del mercado y otras herramientas de investigación de mercados. Muchas instituciones microfinancieras descubren que han estado trabajando en el logro de sus objetivos sociales sin referirse oficialmente al desempeño social, o que realizan labores de este tipo de manera menos sistemática.

## ¿Cuál es la función y la responsabilidad de la mesa en el proceso de GDS?

La mesa directiva es responsable en última instancia de definir los lineamientos estratégicos y las políticas, así como de monitorear la implementación de la misión y los objetivos sociales de la IMF por parte de la gerencia. Por ende, deben encomendar al equipo directivo gestionar el desempeño social. En general, las mesas directivas se encargan de contratar al director ejecutivo y de supervisar su desempeño. La mayoría de las mesas directivas reconoce la importancia de contar con un director ejecutivo que se identifique profundamente con los objetivos sociales y financieros de la institución. A pesar de ello, son muchas las que se concentran en las habilidades de gestión financiera al momento de la contratación, ofreciendo paquetes de incentivos que se concentran únicamente en el desempeño financiero y el crecimiento.

Ver Capítulo 7:  
Administración de  
los recursos  
humanos para más  
información sobre  
este tema.

Más adelante se verá que es posible alcanzar lo que se mide y gestiona. Así, si una mesa directiva desea que el director ejecutivo cumpla la misión social de la IMF, debe definir metas claras e incentivos relacionados con el desempeño social (ver sugerencias específicas relacionadas con la pobreza y discriminación contra las mujeres en el recuadro siguiente) La mesa directiva debe vigilar el desempeño social relacionado con dichas metas mediante informes y presentaciones periódicas, de la misma forma en que monitorea periódicamente el desempeño financiero. Asimismo, deben existir incentivos claros para motivar al director ejecutivo a alcanzar las metas de desempeño social. Por último, la mesa directiva tiene la responsabilidad de proteger la misión social de la microfinanciera a través de labores como la toma de decisiones estratégicas relacionadas con nuevas políticas, productos o asociaciones.

Se puede alcanzar  
todo lo que se  
mide y gestiona

### Hacia una gobernabilidad que apoye las metas de atención a la pobreza y discriminación contra las mujeres

Las IMF que tengan un objetivo claro de reducir la pobreza deben contemplar:

- Monitorear periódicamente las estadísticas y tendencias de pobreza de sus clientes
- Hacer que la dirección ejecutiva sea responsable de lograr mejoras específicas en cuanto al nivel de pobreza de los clientes
- Facilitar el flujo de información entre los clientes de menores recursos y la mesa directiva, lo cual puede lograrse mediante un buzón de sugerencias o un comité de clientes
- Invitar a los miembros de la mesa directiva a visitar las comunidades de escasos recursos con las que trabaja la IMF.

Las IMF que tengan un claro objetivo en torno a la disminución de la discriminación contra las mujeres, mediante iniciativas como el empoderamiento de mujeres, pueden beneficiarse al:

- Incluir mujeres en la mesa directiva
- Garantizar la representación femenina en todos los niveles del equipo directivo
- Identificar estrategias y enfoques para distintos temas de discriminación, como lograr que los promotores de crédito se concentren en negocios en el hogar o en segmentos con participación predominantemente femenina

**Éstas son algunas formas eficaces de reforzar el conocimiento y el compromiso con la GDS por parte de los miembros de la mesa directiva:**

- Diseñar un nuevo paquete de orientación para los miembros de la mesa, que puede incluir materiales para aumentar el reconocimiento y la comprensión de temas relacionados con el desempeño social, así como la misión y objetivos sociales de la institución. Programen visitas a empleados, sucursales y clientes de manera que los miembros de la mesa directiva conozcan mejor cómo se busca alcanzar la misión en la operación diaria.
- Formen parejas entre nuevos miembros y otros que han estado en la institución desde el principio, de manera que éstos actúen como mentores.
- Formen un comité permanente para el desempeño social, como en los casos de FIE y AMK (ver el cuadro siguiente), para monitorear periódicamente los temas de desempeño social, las actividades emprendidas y su progreso. Otra alternativa es designar a dos miembros de la mesa directiva como responsables del cumplimiento de los objetivos sociales de la IMF.
- Incluyan la definición de metas sociales e incentivos para el director ejecutivo como parte de la labor del comité de recursos humanos.
- Asegúrense de que los temas de desempeño social aparezcan como componentes de los planes institucionales a 3 ó 5 años, así como en los planes anuales estratégicos y de negocio.
- Incluyan permanentemente un punto en la agenda de las reuniones de la mesa directiva para definir las metas (anuales, trimestrales y mensuales) de desempeño social, revisar el progreso de las actividades relacionadas con el desempeño social y su impacto. Como mínimo, deben presentarse informes mensuales o trimestrales de avances y abordar los problemas relacionados a medida que se vayan presentando. El sistema de información gerencial (SIG) debe generar dichos informes.

**El comité para el desempeño social de AMK**

El comité para el desempeño social de AMK tiene la función de asesorar a la mesa directiva, y se le otorga la misma importancia que al comité de auditoría y finanzas. Su labor garantiza que AMK:

- Alcance sus metas de desempeño social
- Integre la GDS a todos los aspectos de la organización
- Aplique las mejores prácticas en cuanto a la investigación y el monitoreo de temas sociales
- Garantice la calidad de los datos, revise los resultados y determine los pasos a seguir.

## ¿De qué manera la composición de la mesa directiva afecta el proceso de GDS?

Ver el Capítulo  
6: Fortalecimiento  
de los sistemas de  
información

Un sistema de gobernabilidad que apoye la GDS implica lograr el equilibrio adecuado entre las experiencias y perspectivas de todos los actores clave, en especial los miembros de la mesa directiva o dueños de la institución, con el fin de conservar el compromiso de la IMF con su misión. En condiciones ideales, todos los actores deben compartir una misma visión. En la realidad, suelen representar puntos de vista distintos, cuyos valores y perspectivas chocan en ocasiones. **Con el tiempo, las IMF deben intentar mantener una estructura de gobernabilidad en la que converjan distintos tipos de experiencia y conocimientos necesarios para supervisar eficazmente la implementación sostenible de la misión.**

### **Una institución mexicana que planea vender acciones para fortalecer la gobernabilidad**

A pesar de las preocupaciones que generó la venta de acciones de Compartamos a través de una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés), la institución afirma que uno de los principales objetivos cuando se planeó vender 30% de sus acciones era atraer a la mayor cantidad posible de inversionistas hacia una subasta pública, en lugar de atraer a un único inversionista que tuviera la capacidad de alterar la gobernabilidad y el objetivo de generar valor social.

Adicionalmente, la decisión de Compartamos de convertirse en banco en 2006 estuvo motivada en primer lugar por su compromiso con su misión social. La institución consideraba que dicha figura legal le permitiría ampliar su oferta de productos (para atender nuevas oportunidades de crecimiento del cliente) y acceder a una gran cantidad de empresarios de bajos ingresos.

Las IMF sin fines de lucro suelen tener mayor libertad para seleccionar miembros de la mesa directiva que representen los valores de la institución, mientras que aquellas que tienen fines de lucro necesitan encontrar un equilibrio entre la necesidad de recibir inyecciones de capital y el deseo de atraer inversionistas que coincidan con los valores de la institución (en el recuadro anterior se muestra el caso de una microfinanciera que intentó preservar dicho equilibrio al transformarse en una institución con fines de lucro).

No obstante, toda IMF debe ser muy cuidadosa al momento de elegir un nuevo inversionista (e incluso un donante), de manera que no se convierta en un actor capaz de desviarla de su misión. Algunas IMF (como CARD) han llegado a rechazar donaciones e

inversiones provenientes de organizaciones cuyos intereses no están en línea con su misión. Por otra parte, algunos inversionistas socialmente responsables, como COSUDE en Bolivia, han servido como catalizadores para generar conciencia y compromiso entre las IMF respecto a la GDS.

**Antes de aceptar a un nuevo inversionista o donante, la mesa y el equipo directivos deben tener en cuenta las siguientes preguntas:**

- ¿El donante/inversionista está ya comprometido con los fines sociales o por lo menos se muestra abierto a ellos?
- ¿Puede aportar experiencia, recursos y conexiones en cuanto al desempeño social?
- En el caso de las IMF con un enfoque especial, como empoderar a las mujeres u ofrecerles servicios no financieros, ¿qué experiencia tiene el inversionista que indique que comprende o es sensible a las necesidades, problemáticas y retos para el desarrollo de las mujeres?
- ¿Por qué le interesan los temas sociales? (Podrán crearse una idea aproximada de sus verdaderas prioridades a partir de las preguntas e información que soliciten).

**Aun si el inversionista potencial está comprometido con el desempeño social, ustedes deben averiguar:**

- ¿Cuenta con un método establecido para alcanzar sus objetivos y programas sociales que no concuerde con la misión, cultura y recursos de su institución?
- ¿Cuáles son sus expectativas en cuanto al 'retorno social' y cuándo espera que se cumplan?
- ¿Cómo pueden ustedes equilibrar la cantidad de solicitudes y la influencia que ese inversionista pueda tener en la mesa directiva con la necesidad de su institución de cumplir su misión social y operaciones cotidianas de cada día?
- ¿Cuál es la estrategia de salida del inversionista y si su horizonte de tiempo les permite a ustedes alcanzar sus metas de desempeño social?
- ¿El inversionista le otorga el mismo, más o menos peso a los objetivos de desempeño financiero y de desempeño social?. ¿Si los objetivos financieros son más importantes para el inversionista, cómo garantizará que el desempeño social no reciba una atención solamente superficial?

## ¿Cuáles áreas de experiencia de los miembros de la mesa directiva facilitarían la GDS?

Muchos miembros de las mesas directivas de las IMF se eligen debido a sus conocimientos y experiencias técnicas en temas legales, empresariales y bancarios. Si a una persona se le encomienda una tarea específica, puede tender a concentrarse únicamente en ese aspecto e ignorar todos los demás. Además, hay que tener en cuenta que los miembros de las juntas rara vez provienen del mismo grupo demográfico de los clientes (a no ser que se trate de instituciones en las que los clientes son también los propietarios, como en el caso de las cooperativas), lo que puede impedir que comprendan completamente las necesidades y puntos de vista de los clientes. **Deben pensar estratégicamente cómo abordar estas brechas de conocimiento de su estructura directiva, combinando actividades de orientación de los miembros de la mesa con la estipulación de períodos para ocupar los cargos, de manera que se garantice que la composición de la mesa cambie con el tiempo.**

**A continuación se describen dos procedencias de algunos miembros de la mesa directiva y la forma en que éstas influyen en la GDS:**

**Ex-empleados.** Algunas veces los antiguos empleados se convierten en miembros de la mesa directiva, como en el caso de los fundadores de la institución. Estas personas pueden ofrecer un importante punto de vista a los nuevos miembros de la mesa, al recordar los orígenes y la misión de la IMF (también pueden servir de aliados de la GDS en este organismo). Sin embargo, pueden ser renuentes al cambio, pues es probable que aún consideren que la institución es 'su' creación y que no reconozcan la necesidad de mejorar. Por ello, puede ser importante delimitar su influencia, de manera que puedan intentarse nuevas iniciativas sin tener que batallar con percepciones obsoletas. Una alternativa es ofrecer a los antiguos empleados una función de asesores sin voto o un cargo honorífico.

**Clientes.** Algunas instituciones microfinancieras, como las cooperativas de crédito, deben incluir, por su estructura, a los clientes en el equipo directivo y en la toma de decisiones estratégicas. Otras, como **Grameen Bank** en Bangladesh y **CARD Bank** en Filipinas, invitan a sus clientes a ser parte de la mesa directiva, buscando entender mejor sus necesidades y puntos de vista. Suele darse el caso de que los clientes se sientan intimidados por la experiencia o que no comprendan los temas tratados, de manera que no pueden contribuir con sus opiniones o decisiones, limitando así la eficacia de su participación.

**Enda**, una microfinanciera sin fines de lucro de Túnez, encontró la forma de maximizar los beneficios de la participación de los clientes en el equipo directivo y de evitar los aspectos negativos de la misma con la creación de un comité de clientes sin derecho a voto que le reporta al comité de GDS y es presidido por un miembro del equipo directivo de la institución. Los resultados de las reuniones del comité de clientes se utilizan para fines de operación (y se comunican al personal) o para tomar decisiones estratégicas (presentándolos a la mesa directiva).



La participación de los clientes en la estructura directiva tiene sus ventajas y desventajas (ver el **cuadro siguiente**) y da lugar a tres grandes dilemas:

- ¿Cómo garantizar que la persona seleccionada representa en realidad el perfil del cliente y que representará correctamente sus necesidades?
- ¿Cómo verifican que estos miembros de su mesa directiva estén tan informados como lo necesitan?
- ¿Cómo verifican que el representante del cliente se comunica con otros clientes y toma en cuenta sus recomendaciones?

### Ventajas y desventajas de incluir a los clientes en su estructura directiva

#### Ventajas:

- Les proporciona un canal directo de comunicación para entender las perspectivas y preocupaciones de sus clientes y conocer de primera mano sus necesidades y actitudes respecto a sus servicios
- Mejora el sentido de pertenencia de los clientes que probablemente resulte en su empoderamiento
- Es una buena forma de mantener su misión y los “beneficiarios” al frente de sus operaciones

#### Desventajas:

- Los clientes tienden a tener un bajo nivel educativo, y algunos no saber leer, escribir o hacer cálculos, lo que puede limitar su capacidad para entender y contribuir a las discusiones
- Los clientes pueden sentirse intimidados, lo que también limita su capacidad para hacer aportes
- En su papel de deudores, los clientes pueden tener conflictos de interés, siendo difícil para ellos equilibrar las necesidades de sostenibilidad de la institución con sus intereses personales de mejorar las condiciones de los préstamos
- Se corre el riesgo de que la verdadera base de clientes no esté suficientemente representada. Los clientes que se convierten en miembros de la mesa directiva suelen ser los que han estado por más tiempo con la institución o los que se encuentran en una mejor situación, por lo que no necesariamente son representativos de su población meta.

**Si optan por incluir a los clientes en su estructura de gobierno, deben asegurarse de que el proceso de selección es justo y representativo de los clientes meta.** Es fundamental que los clientes elijan a sus representantes en la mesa directiva, pero deben buscar sugerencias o recomendaciones de posibles candidatos entre el personal de campo, los representantes regionales del cliente o clientes influyentes (probablemente sin un título formal). Por ejemplo, **SEWA Bank**, en India, tiene un proceso detallado que garantiza que los clientes que participan en la mesa directiva provienen de todos los segmentos con los que trabaja.

Por otra parte, los clientes que se conviertan en miembros de la mesa deben recibir una capacitación intensa de manera que entiendan los principales aspectos técnicos del negocio. En Filipinas, antes de que alguien pueda ser parte de la mesa de un banco rural, tiene que pasar por una capacitación en temas de gobernabilidad. Además, los dos miembros de la mesa que son además clientes de **CARD** deben visitar una cierta cantidad de sucursales e informar sobre lo observado y las sugerencias que recolectaron de parte de los empleados y los clientes durante las reuniones trimestrales de la mesa.

## ¿Cómo influye el tipo de institución en el proceso de GDS?

En el **Cuadro 4.1** se presentan algunas diferencias generales entre las instituciones microfinancieras con y sin fines de lucro, en cuanto a su enfoque de la GDS, los retos que enfrentan y la manera de superarlos. Cabe anotar que no se trata de diferencias absolutas.

**Cuadro 4.1: Diferencias en la GDS entre instituciones con y sin fines de lucro**

	IMF con fines de lucro	IMF sin fines de lucro
Principales razones para interesarse en la GDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor interés por parte de los inversionistas sociales</li> <li>• Evitar impactos negativos en las operaciones / riesgo de reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la misión y la meta de cobertura</li> <li>• Razón de la creación de la IMF</li> <li>• Miembros de la mesa directiva y empleados con visión social</li> </ul>
Retos / Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupación de los miembros de la mesa por el uso de los fondos, quienes a menudo ven el desempeño social como generador de costos más que como una forma de mejorar el desempeño financiero</li> <li>• Más allá de los aspectos financieros, puede haber una falta de entendimiento del desempeño social y su utilidad, considerando la GDS como una desviación del trabajo principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los miembros de la mesa directiva no tienen inversiones directas en la IMF cuestionarán menos la operación y confiarán en la dirección ejecutiva sin hacer preguntas</li> <li>• Los miembros más antiguos de la mesa directiva pueden resistirse al cambio</li> </ul>
Consejos para lograr el apoyo de la mesa directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destaquen la función de la mesa directiva de garantizar la adherencia a la misión en lugar de referirse a la necesidad de mejorar el desempeño social</li> <li>• Demuestren resultados rápidos de las actividades relacionadas con la GDS que impliquen también un mejor desempeño operacional o financiero</li> <li>• Busquen inversionistas sociales que ofrezcan mejorar sus condiciones de acuerdo al logro de las metas sociales por parte de la IMF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueben algunas percepciones de los miembros de la mesa respecto al desempeño de la IMF contra evidencia que pueda demostrar tendencias contrarias, como una segmentación del mercado o medición de la pobreza que demuestre el tipo de cobertura o una evaluación interna o auditoría social</li> <li>• Muestren ejemplos y estudios de caso de otras IMF. La competencia puede estar buscando el desempeño social</li> </ul>

Recientemente, varias instituciones microfinancieras han optado por una estrategia dual, operando a través de dos entidades independientes: una con fines de lucro, que suele convertirse en una entidad pública o regulada, y otra sin fines de lucro, que suele ser una ONG o fundación social. La mayor parte de estas microfinancieras empezaron siendo instituciones sin fines de lucro y decidieron crear una subsidiaria con fines de lucro. Las razones más comunes para hacerlo son:

- Acceder a capital para crecer y ofrecer un rango más amplio de servicios, aumentando así el acceso y cobertura de los servicios
- Subsidiar las actividades de la institución sin fines de lucro con las 'utilidades' de la subsidiaria con fines de lucro
- Ofrecer una forma sencilla para que los clientes se 'gradúen' para acceder a otros productos y servicios sin sobresaltos a medida que evolucionan sus necesidades (por ej., un aumento en el monto promedio del préstamo)
- Atender a todos los miembros de la comunidad, independientemente de sus ingresos, grupo demográfico (hombres, mujeres), origen étnico, condición social, etc.

**Cuando una IMF opta por esta estrategia dual, puede garantizar que la subsidiaria con fines de lucro no se desvíe demasiado de la misión original al:**

- Compartir algunos miembros de la mesa directiva con la institución matriz
- Compartir la misión
- Garantizar el mismo estatus entre los empleados (compartiendo la misma escala de salarios)
- Mantener la matriz como una institución sin fines de lucro centrada en la misión.

**Fonkoze**, en Haití, decidió dividir sus operaciones en dos, por ello creó Sèvis Finansye Fonkoze (SFF), con la misión de llegar a tantos clientes como fuera posible, y una fundación sin fines de lucro que apoya las labores de SFF al incubar nuevas sucursales, desarrollar y probar nuevos productos, analizar el impacto social de los servicios de SFF en sus clientes y prestarles servicios educativos y de salud. (Fonkoze es también la principal accionista del grupo empresarial al que pertenece SFF).

Muchas IMF que han experimentado cambios similares también han aplicado esta estructura institucional dual, como **K-Rep** en Kenia, **Partner** en Bosnia y Herzegovina y **CARD** en Filipinas. Argumentan que esta estructura permite la continuidad de la misión original sin limitar la posibilidad de acceder a otros mercados viables. CARD ha recibido críticas por el hecho de que varios de los miembros de su mesa directiva trabajen en la ONG y el banco, aunque la institución considera que se trata de una estrategia necesaria para evitar que se diluya la misión. CARD subraya que es crucial establecer esta estructura dual de forma clara y transparente, con el fin de que ambas entidades y sus áreas trabajen efectivamente en conjunto, sin que les preocupe competir entre ellas por el mercado. Por ejemplo, ambas entidades comparten la misión y la visión, mientras que sus empleados tienen el mismo estatus y reciben el mismo salario.

## ¿De qué manera puede la dirección de la IMF coordinar el proceso de GDS?

El director ejecutivo cumple una función básica para lograr que todos los empleados se comprometan con la GDS, asegurar que todos los sistemas se encuentren operando para cumplir la misión de la IMF y definir la tónica de trabajo y la cultura organizacional. El **siguiente recuadro** hace referencia al poder que una directora ejecutiva puede tener para sensibilizar a los empleados respecto a la GDS en una institución microfinanciera sin fines de lucro.

### **La presidenta de ASHI promueve el empoderamiento de las mujeres mediante la GDS**

Mila Mercado Bunker, presidenta de ASHI, una institución microfinanciera filipina sin fines de lucro que sigue el modelo Grameen, tuvo que trabajar arduamente para convencer a la mesa directiva de que necesitaban participar en el proceso de GDS. Los miembros de la mesa no veían la necesidad de revisar la GDS, que consideraban además un tema estrictamente operacional. Al concentrarse en la función que tiene de la mesa directiva de asegurar la adherencia de la institución a la misión y guiarlos durante una sesión para alinear la estrategia, pudo reforzar el compromiso y la comprensión de los miembros de las razones por las cuales ASHI debía demostrar que estaba empoderando a las personas de escasos recursos, especialmente a mujeres, para que éstas salieran de la pobreza.

Como resultado del trabajo de la directora, la mesa ha contratado más miembros femeninos que comparten la visión de la institución y ha ascendido a varias empleadas a cargos directivos, con el fin de reflejar su misión de empoderamiento.

**El grado de compromiso del director ejecutivo con la GDS equivale al grado de integración de la GDS a los sistemas de la IMF.** Los empleados de todos los niveles siguen el ejemplo del equipo directivo para establecer sus prioridades. Si la gerencia no se refiere apasionadamente a la GDS, si no destina recursos para que los empleados puedan alcanzar las metas o si las acciones e incentivos no se corresponden con la comunicación, los empleados pensarán que la GDS no es importante para ellos, para el progreso de su carrera o para el bienestar de la institución. En otras palabras, la dirección ejecutiva es la que crea el 'lenguaje corporal' del liderazgo o la cultura que apoya u obstaculiza la implementación eficaz de la GDS. Por ejemplo, habrá una deficiencia significativa si la gerencia dice estar comprometida con la GDS pero sólo dedica los últimos cinco minutos de sus reuniones a hablar del tema, o si se convierte en el punto de la agenda que suele cancelarse si la reunión toma más tiempo del esperado. Con este tipo de señales, los empleados concluirán que la gerencia en verdad no considera que la GDS sea una prioridad.

El 'lenguaje corporal' de su equipo directivo debe decir GDS

Ver el Capítulo 5:  
Comunicación eficaz, para  
conocer más del tema

Además de contratar a las personas indicadas y generar compromiso y capacidades alrededor de la GDS, los directores ejecutivos tienen la responsabilidad de garantizar que el mensaje de la gestión del desempeño se difunda tanto en los niveles directivos como entre el personal de campo, ya que los mandos medios suelen ser un cuello de botella en la transmisión del mensaje al personal en general. **Una estructura descentralizada para la toma de decisiones tiende a facilitar el flujo de la comunicación relacionada con la GDS**, especialmente entre el personal de campo y la gerencia ejecutiva. Tal flujo es necesario para revisar permanentemente que las actividades de la GDS tengan un impacto positivo. Más importante aún, las IMF deben evitar los aspectos estructurales que interrumpen el flujo de comunicación entre las áreas.

#### Resumen - Gobernabilidad, estructura y dirección

- Evalúen cuidadosamente a los miembros de su mesa directiva para conocer sus experiencias previas y su nivel de compromiso con la misión.
- Apelen a diferentes perspectivas de los miembros de la mesa directiva para generar apoyo al desempeño social (por ej., financieras vs. sociales).
- Identifiquen posibles aliados del desempeño social entre los miembros de la mesa directiva e invítenlos a generar apoyo de manera informal entre sus colegas, así como a mostrar su apoyo en público.
- Involucren a los miembros de la mesa directiva en dos áreas clave: definir la estrategia para alcanzar los objetivos sociales y garantizar que el equipo directivo esté alcanzando dichos objetivos sociales.
- Si están contemplando la posibilidad de convertirse en una entidad comercial o regulada, evalúen cuidadosamente el impacto de este cambio en sus objetivos sociales, así como los impactos financieros, con el fin de proteger la misión.



La misión de **Confianza** es prestar el apoyo financiero más efectivo y confiable a los pequeños y microempresarios con el fin de contribuir al desarrollo sostenible de Perú.

**Nombre:** Elizabeth Ventura

**Organización:** Confianza, Peru

**Cargo:** Presidenta

“Quería fortalecer nuestras raíces atendiendo a mujeres rurales de escasos recursos. Con la ayuda de Freedom From Hunger (FFH) en 2005, decidimos introducir un nuevo programa llamado ‘Palabra de Mujer’, dirigido precisamente a las mujeres rurales de escasos recursos. El programa consistía en un préstamo grupal, en contraposición a nuestros productos de préstamo individual. Sabíamos que íbamos a necesitar planificar y usar los recursos intensivamente y que no se obtendrían ganancias durante los primeros meses de operación. A pesar de ello, yo estaba (y estoy) firmemente convencida de que el compromiso con la misión social mejora de verdad la calidad de los servicios prestados a los clientes, al tiempo que permite que Confianza llegue a mercados no explorados, como las zonas rurales. Tanto los productos de mejor calidad como el acceso a nuevos mercados pueden mejorar el desempeño financiero.

En un principio, algunos empleados y directores no estaban seguros de la forma en el que producto afectaría y encajaría dentro de nuestra meta de crecimiento. No contábamos con un plan formal de comunicación para abordar este reto. En lugar de ello, otros gerentes y yo empezamos a contar cómo empezó Confianza y por qué la misión original era aún válida. Empezamos por convencer a los directores de cada área y a otros empleados de la oficina principal y luego hablamos con los gerentes de zona.

Durante nuestros talleres de planificación estratégica para el período 2008-2012, concluimos que una forma de alcanzar nuestra misión social era llegar a más mujeres y niñas, tanto en la ciudad como en el campo. Decidimos que Palabra de Mujer sería el mecanismo para lograrlo, dado que el nombre de este programa muestra que apreciamos la voz de las mujeres, reconoce una sólida cultura de crédito y evoca la necesidad de aumentar su autoestima y empoderamiento. De la misma forma, al lanzar el producto estaríamos fortaleciendo la relación que habíamos construido en nuestros inicios con las mujeres mediante nuestro programa de microcrédito.

También realizamos otras actividades para generar compromiso entre los empleados, tales como: 1) visitar a CRECER en Bolivia para ver cómo operan otras IMF con orientación social que trabajan con mujeres; 2) preparar y presentar proyecciones financieras para responder a las dudas sobre la viabilidad; y 3) organizar un taller donde se presentó la investigación de mercado que demostraba la demanda del producto.

Una vez que concluimos con éxito la prueba piloto en una sucursal, armamos un equipo para el lanzamiento definitivo del nuevo programa que trabajó con los gerentes de zona y el personal de las sucursales para evitar problemas durante el lanzamiento y se mantuvo en comunicación permanente con el equipo directivo, en persona y mediante reuniones periódicas, para tratar cualquier problema que surgiera. Tras seis meses de preparación pudimos lanzar el producto con éxito en todas las sucursales. Todos los niveles y áreas de la microfinanciera trabajaron en equipo para garantizar que el producto fuera todo un éxito para nuestros clientes y nuestra institución”.



## Introducción

El éxito de sus iniciativas para la GDS depende del grado de compromiso de varios actores clave: la mesa directiva, la gerencia, los mandos medios, el personal de campo, los clientes, la comunidad en general y los socios. **La ausencia de una comunicación eficaz es uno de los obstáculos más comunes para la administración del cambio.** Decidir cómo comunicar la GDS puede ser una de las tareas más difíciles, pero también es determinante para el éxito de su implementación.

La comunicación no tiene que ser complicada o exigir tecnología o consultorías costosas. Puede empezar por contar la historia de por qué y cómo se inició su organización. Para demostrar la importancia de la GDS a los empleados, la presidenta de Confianza mostró públicamente su apoyo y entusiasmo por la nueva tarea, aunque no participaba en todas las reuniones o actividades relacionadas con la misma.

Comunicar la trascendencia y el programa de GDS puede y debe integrarse a un mensaje coherente, transmitido a través de varios medios como reuniones, boletines, afiches, el plan anual de negocios y muchos otros (ver en el cuadro una forma sencilla y eficaz de difundir su mensaje). Aunque la mesa y el equipo directivo deben enviar un mensaje claro respecto al rumbo organizacional, es importante incluir genuinamente a todos los empleados en el proceso, participando y opinando, con el fin de generar entusiasmo respecto a la incorporación de la gestión del desempeño social a sus labores diarias.

Este capítulo se ocupa de las siguientes preguntas:

- ¿Quién debe dirigir su estrategia de comunicación del desempeño social?
- ¿Cómo comunicar los objetivos e iniciativas sociales a los diferentes actores?
- ¿Cuál sería un esquema aproximado de su estrategia de comunicación de la GDS?



## ¿Quién debe dirigir su estrategia de comunicación del desempeño social?

Para lograr la coherencia de su mensaje, encargue la comunicación de la GDS a un empleado, que puede ser el líder de GDS, un pequeño grupo de trabajo o el departamento de comunicación. Por ejemplo, el equipo de comunicación de una microfinanciera mexicana se encarga de las principales tareas en el tema para garantizar que lo que se comunica se apega a los lineamientos. El director de comunicaciones de **Enda**, en Túnez, asiste a todas las reuniones del comité de GDS y difunde la información mediante un boletín interno y avisos por correo electrónico a los que pueden acceder todos los empleados. De la misma manera, es muy importante que la dirección ejecutiva, especialmente el director ejecutivo, participe de lleno en la comunicación con los actores externos.

Aun si el director ejecutivo no se involucra en la administración de las actividades cotidianas, debe ser parte de la campaña de comunicación para el personal y ser el principal defensor de la GDS ante la mesa directiva. El sello de aprobación de la dirección ejecutiva añade credibilidad, lo que impulsará al personal a tomar en serio los mensajes y a adoptarlos en la ejecución de su trabajo.

Philip Kotler, experto en mercadeo, sugiere imprimir la misión en el reverso de las tarjetas de presentación para recordar los valores de su institución a sus clientes y empleados.

Fuente: MFC  
Spotlight #5

## ¿Cómo comunicar los objetivos e iniciativas sociales a los diferentes actores?

Deben comunicar repetidamente su mensaje social, usando varios medios formales e informales, a todos los actores clave: personal y mesa directiva, clientes, socios (incluyendo donantes e inversionistas) y las comunidades con las que trabajan. El Cuadro 5.1 muestra varias formas que usan las IMF para comunicar su plan de GDS a varios actores.

**Cuadro 5.1: Informar por qué y cómo su organización está ejecutando la GDS\***

A nivel interno: Personal y mesa directiva	A nivel externo: Clientes	Socios y comunidad
<b>En persona</b> Visitas de campo y a las sucursales Orientación y capacitación Revisiones anuales del desempeño Reuniones de personal y reuniones anuales	<b>En persona</b> Visitas y reuniones con clientes Transacciones en las sucursales	<b>En persona</b> Eventos comunitarios
<b>De manera indirecta</b> Plan de negocios o plan estratégico Boletines informativos Memorandos (impresos o en formato electrónico) Informes de desempeño organizacional	<b>De manera indirecta</b> Materiales de mercadeo, como volantes, afiches, Campañas de mercadeo en <i>radio, televisión,</i> <i>periódicos</i>	<b>De manera indirecta</b> Reporte anual Página de Internet Comunicados de prensa

\*Éstos son sólo los métodos típicos. Los ejemplos de una categoría pueden aplicar a otra, dependiendo de la IMF.

## Comunicarse con los empleados de todos los niveles

Hay varios tipos de actores internos: Miembros de la mesa directiva, dirección ejecutiva, personal de la oficina principal, mandos medios y personal de campo y de sucursales. Es posible que necesiten adecuar el mensaje para cada uno de estos grupos. Si bien el apoyo del nivel superior es esencial, en última instancia, el éxito de sus actividades de GDS dependerá en gran medida de la comprensión y entusiasmo del personal de campo. Los mandos medios, especialmente en el caso de IMF grandes y dispersas en términos geográficos, suelen ser un cuello de botella, ya que suele delegarse en ellos la labor de convencer al personal de campo de la importancia del desempeño social. Por lo tanto, puede ser que necesiten prestar especial atención al nivel intermedio de su institución.

Evite el cuello de botella de los mandos medios: comunique

### El personal de campo espera respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué nos encargamos de estos objetivos sociales?
- ¿De qué forma influye la GDS en mi trabajo y en las expectativas respecto a mi desempeño?
- ¿Cómo puedo llevar a cabo mis nuevas funciones adecuadamente?

### Por ejemplo, si piensan recolectar más información que demuestre si su IMF está llegando a sus clientes meta, el personal de campo necesita saber:

- Cómo ayudará esta actividad a cumplir la misión
- Cómo recolectar la nueva información y analizar los reportes
- Cómo se utilizará la información que recolecten
- Cómo pueden enviar información a la dirección sobre lo que funciona y lo que no funciona
- Cómo afectará esta labor sus tareas cotidianas. Por ejemplo si realizar nuevas tareas implica que se les va a liberar de otras
- Cómo se evaluará su desempeño en la realización de estas labores.

### Éstas son algunas de las técnicas utilizadas por algunas instituciones para comunicarse eficazmente con el personal de campo, con miras a aumentar su comprensión y entusiasmo respecto a las iniciativas para la GDS:

**CARD**, en Filipinas, involucró al personal de campo en una actividad de investigación, lo que les permitió apreciar mejor sus funciones y responsabilidades ante la clientela.

La directora ejecutiva de **MDF**, en Serbia y Montenegro, reúne a los empleados de la oficina principal en un ambiente informal al final de cada capacitación en GDS para resumir los hallazgos y discutir nuevas ideas. Posteriormente, la dirección ejecutiva comparte los aprendizajes y las ideas nuevas con el personal de las sucursales.

**AgroInvest**, en Serbia, solía difundir información sobre sus iniciativas de GDS en su reunión semestral de empleados. Los comentarios del personal revelaron que esta estrategia no era eficaz, y la institución tuvo que recordarles los principales aspectos de la comunicación eficaz:

- Pedir a la audiencia repetir el mensaje para saber si se entendió correctamente
- Usar varios métodos de comunicación, ya que la gente absorbe información de distintas formas
- La comunicación tiene que repetirse periódicamente para poder transmitir el mensaje
- El personal de campo suele absorber mejor la información durante sesiones informales de preguntas y respuestas que mediante presentaciones formales

Ver Capítulo 7:  
 Administración de  
 los recursos  
 humanos

**Debe trabajar de cerca con sus departamentos de comunicaciones y recursos humanos para transmitir el mensaje al personal de campo.** Por ejemplo, **SEF**, en Sudáfrica, comunica la mayoría de sus mensajes de GDS al personal de campo durante sus sesiones de orientación y capacitación. Aunque la comunicación en persona es fundamental, sobre todo en las etapas iniciales, pueden usar otros métodos a medida que avanzan. Por ejemplo, SEF ha empezado a usar los mensajes de texto para dar a conocer algunos anuncios sobre la GDS, como las fechas de las próximas capacitaciones.

Los canales de  
 comunicación  
 bidireccional son  
 esenciales para  
 generar  
 compromiso

**Las IMFS deben evitar aquellos aspectos estructurales que interrumpen el flujo de comunicación entre las áreas.** La publicación *Strategic Management Handbook* de MFC presenta el caso de **Génesis**, una microfinanciera guatemalteca que aprendió esta lección de la peor manera. En un principio, el equipo de GDS decidió usar el cuadro de mando integral de MFC para medir el desempeño social y financiero, pero no logró el compromiso del resto de los empleados. Como resultado, el primer intento de comunicar la nueva estrategia al personal de la oficina principal generó bastante confusión y malos entendidos. Para no cometer el mismo error durante el lanzamiento del concepto en campo, prepararon un memorando que explicaba qué es el cuadro de mando integral y cómo debe usarse y lo enviaron a todas las regiones. De esta forma, el personal de las sucursales conocía los conceptos al momento de realizar la videoconferencia con la que se lanzaba la herramienta. Para reforzar el conocimiento y comprensión del personal, el equipo de GDS comunicó posteriormente la estrategia, objetivos, metas y actividades relacionadas con el cuadro de mando a todas las áreas a través de la Intranet, de forma que el gerente de cualquiera de ellas pudiera actualizar y hacer público su progreso.

Si desean lograr un compromiso real de los empleados, necesitan involucrar de manera total y directa al personal de campo en las actividades de GDS, escucharlo y actuar en respuesta a sus recomendaciones (es decir, la comunicación debe fluir de arriba hacia abajo pero también en el sentido contrario). Lo anterior es crucial, y deben encontrar formas eficaces de hacerlo (por ejemplo, los buzones de sugerencia suelen ser ignorados). Contar con una política de 'puertas abiertas' para las sugerencias escritas de los empleados no vale la pena si la gerencia luego confronta, en público o en privado, a quienes las presentan. **Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF)**, en Filipinas, organiza un comité para la GDS que se compone en su mayoría por personal de campo, como gerentes de zona, gerentes de sucursal y promotores de crédito, asegurando con ello que se escuchen las sugerencias de empleados de todos los niveles y que se actúe al respecto.

## Comunicación con los clientes

Tal como sucede en todos los sectores, los métodos indirectos de comunicación, como volantes y anuncios en el periódico, pueden llamar la atención de los clientes. **Sin embargo, para generar confianza y comprensión, el contacto directo es fundamental.**

En las microfinancieras, el contacto directo se da durante las transacciones en la sucursal o las visitas o reuniones de los clientes. Por ello, es crítico que el personal de campo comprenda y apoye plenamente sus objetivos de GDS. Asimismo, es importante que sus materiales de comunicación y mercadeo contengan información transparente sobre los costos reales que los clientes deben pagar. En el **siguiente recuadro** se dan algunos ejemplos del lenguaje indicado para comunicarse directamente con clientes de escasos recursos y clientas mujeres.

Ver el Capítulo 8:  
Servicio al cliente

### Comunicación con grupos de escasos recursos o con mujeres

**Con clientes de escasos recursos:** Eviten que los empleados usen la palabra 'pobres'. Estimulen el uso de términos más positivos, como 'de nivel uno' o 'clientes prioritarios'.

**Con mujeres:** Usen términos y ejemplos de la vida cotidiana directamente relacionados con sus experiencias. Asimismo, es importante usar un lenguaje neutral que no marque diferencias entre hombres y mujeres.

**Compartamos**, en México, usa un boletín bimestral para comunicarse con sus clientes. Sin embargo, para explicarles que se convertiría en un banco y para despejar las dudas que pudieran tener les envió una carta especial (ver el **recuadro siguiente**). Varias instituciones microfinancieras filipinas exhiben su misión en las paredes de todas las sucursales. **CARD** ha ido más allá y recientemente lanzó un 'himno de CARD' que refleja su misión y visión. Invita a que los promotores, demás empleados y los clientes se aprendan el himno y memoricen su mensaje.

### La estrategia de comunicación de Compartamos sobre su transformación en un banco

El mensaje principal que esta institución utilizó para preparar a sus clientes decía: “Seguiremos como siempre, con la misma misión y visión, con nuestra misma razón de ser y nuestros valores compartidos. Convertirnos en un banco será un vehículo para cumplir mejor el compromiso de atender a nuestros clientes.” Este mensaje se envió en cartas personalizadas a los clientes y se reforzó con mensajes en afiches y vínculos hacia la intranet, donde se explicaban las razones para cambiar de constitución legal:

- Porque queremos ser una institución que trabaje en pro del desarrollo de toda la sociedad
- Porque queremos ofrecer los productos más indicados para nuestros clientes
- Porque queremos acompañar a nuestros clientes en el crecimiento de sus negocios
- Porque queremos llegar a más personas que no tienen acceso a los servicios financieros.

### Comunicación con actores externos

Entre los actores externos clave figuran sus donantes, inversionistas y las comunidades con las que trabajan, entre otros. Las instituciones microfinancieras usan por lo general métodos de comunicación formal con los clientes externos, como informes anuales, la página institucional en Internet o páginas de recursos en la red como MIX (Microfinance Information Exchange: [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)). El mapa del desempeño social de SEEP (capítulo 13) proporciona información sobre los formatos más comunes para presentar informes ([www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)).

### Eviten fallas comunes en su comunicación externa

- Los informes deben contener más que anécdotas y lenguaje colorido y perfiles de clientes individuales. Los socios y donantes esperan datos sustantivos y pruebas de un impacto sistemático.
- Eviten diseñar su mensaje y los objetivos de su misión prestando demasiada atención a la agenda de un donante determinado, pues esto puede ir en detrimento de sus objetivos sociales en el largo plazo.

El Informe de sostenibilidad de 2007 de **FIE** es un buen ejemplo de cómo una IMF puede comunicar sus actividades de GDS a los actores externos y la comunidad en general. En este informe se presenta la historia de FIE, su misión y valores, su estrategia general para la GDS, las responsabilidades que tiene con su personal y sus clientes. El formato del informe e indicadores incluidos siguen las recomendaciones de responsabilidad social empresarial de la iniciativa Global Reporting Initiative (para descargar el informe, pueden visitar [www.ffpie.com.bo](http://www.ffpie.com.bo)).

## ¿Cuál sería un esquema aproximado de su estrategia de comunicación de la GDS?

Su estrategia de comunicación de la GDS no necesita de un documento formal para ser eficaz. Lo importante es que su organización piense en los mensajes que quiere dar a los actores clave y por qué. Por ejemplo, al comunicarse con la mesa directiva, el líder o el equipo de GDS podrán hacer hincapié en la importancia de la iniciativa en cuanto a la administración de riesgos, mientras que al comunicarse con los clientes podrán subrayar sus beneficios en términos de mejores productos y servicios. El **Cuadro 5.2** muestra la estrategia de comunicación de una microfinanciera, describiendo los principales factores a tener en cuenta: con quién se comunica, por qué, cómo, con qué frecuencia y quién es responsable.

**Cuadro 5.2: Desarrollo de la estrategia de comunicación**

¿Con quién?	¿Por qué?	¿Con qué frecuencia?	¿Dónde y cómo?	¿Por quién?
Alta gerencia	Generar compromiso, eliminar obstáculos, informar avances, prevenir sorpresas	Quincenal	Contacto directo	Patrocinador
Miembros de la mesa directiva	Generar compromiso, eliminar obstáculos, informar avances	Mensual	Contacto directo	Patrocinador
Mandos medios	Comunicar objetivos, presentar conceptos, informar avances, generar compromiso	Quincenal	Correo electrónico, reuniones, artículos, Intranet	Líder y miembros del equipo GDS
Todo el personal	Comunicar objetivos, presentar conceptos, informar avances, eliminar conceptos erróneos	Mensual	Correo electrónico, reuniones, Intranet	Miembros del equipo
Equipo del proyecto	Monitorear avances, asignar tareas, revisar objetivos	Semanal	Reunión del equipo, memorandos de avance, Intranet	Líder
Clientes	Generar compromiso y comprensión de por qué se recolecta información adicional	Diaria	Afiches en las sucursales, visitas a negocios y sucursales, reuniones de grupo	Personal de campo

Fuente: From Mission to Action: Strategic Management Toolkit Handbook, Microfinance Centre for CEE and NIS

### Resumen – Comunicación eficaz

- En la mayoría de los esfuerzos debe haber una comunicación sólida para lograr los impactos deseados.
- Menos es más – empiecen por contar los inicios de su institución, o la historia de uno de sus clientes. No abrumen al personal con muchos mensajes o iniciativas al mismo tiempo.
- Los encargados de la comunicación de la GDS deben tener la responsabilidad de emitir los mensajes a través de todos los medios (boletines, reuniones, etc.) o por lo menos conocerlos, para garantizar su coherencia.
- La comunicación debe ser continua, sensible a temas culturales y de discriminación contra las mujeres, y debe adaptarse para llegar a distintos públicos.
- Creen circuitos de comunicación entre todos los niveles de personal (más que una comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo).
- La comunicación de la GDS al personal debe sensibilizar, educar, generar compromiso y estimular la participación.



# Parte III

## Alinear los sistemas de gestión

### Parte III Alinear los sistemas de gestión

Capítulo 6 Fortalecimiento de los sistemas de información      Página 97

Capítulo 7 Administración de los recursos humanos      Página 121

Capítulo 8 Servicio al cliente      Página 135

Capítulo 9 Control interno      Página 149







**DEF's mission is** to enable poor, low-income or unemployed individuals, families or groups to participate in productive activities to contribute to the struggle against poverty and unemployment.

**Nombre:** Ali Ghezawi  
**Organización:** Development & Employment Fund (DEF), Jordan  
**Cargo:** Director

“Mejoramos permanentemente los servicios que ofrecemos a los clientes para garantizar el cumplimiento de nuestra misión. Incluso en alguna ocasión, uno de nuestros socios nos acusó de enfocarnos demasiado en lo social, aunque hemos tenido sostenibilidad financiera desde nuestros inicios. Se requiere de mucho trabajo y de un sistema integrado y bien diseñado, y con eso no me refiero únicamente a la tecnología sino a cómo se usan los datos, cómo se toman las decisiones y cómo se informa de ellas a los empleados.

Cuando comenzamos, partimos de la pregunta ‘¿qué información recolectamos?’. Con el paso del tiempo, hemos ido desarrollando un pequeño conjunto de indicadores sociales que responden a nuestras necesidades y a la misión social. Sin embargo, nos dimos cuenta de que algunos de los indicadores son muy difíciles de medir y que otros ya no nos decían mucho, así que cambiamos y eliminamos varios de ellos. No obstante, lo más importante es intentar y aprender de los errores.

Hemos desarrollado un sistema de recolección de datos que es simple y lo más preciso posible. La mayor parte de la información se obtiene durante el proceso de solicitud de crédito, pero también medimos el impacto social de largo plazo mediante evaluaciones de los clientes cada 3 ó 4 años. Capacitamos intensivamente al personal y pusimos seguros en nuestras aplicaciones para señalar posibles errores. Para no sobrecargar al personal, eliminamos algunos formatos que usábamos para recoger datos. Gracias a la eficacia de este sistema, tuvimos que aumentar sólo en 20% el número de empleados, mientras que la cantidad de clientes ha crecido en 80% desde 2002.

El rápido crecimiento nos llevó a sistematizarnos por completo. Ahora, todas nuestras sucursales pueden acceder en tiempo real a estadísticas operativas, financieras y sociales. Hemos sido afortunados porque pudimos adaptar el sistema que teníamos, en lugar de añadir uno nuevo. Tuvimos en cuenta las necesidades de información y reportes de cada área para garantizar el éxito del nuevo sistema. Gracias a que cada sucursal tiene información en tiempo real, los gerentes de sucursal y promotores de crédito pueden comparar sus metas sociales con el desempeño real y hacer los ajustes necesarios.

La cooperación y coordinación entre las áreas fue muy importante. Encomendamos a nuestra unidad de cómputo (TI) la tarea de alimentar el sistema con los datos de las demás áreas, así como de enviarles los informes pertinentes. Por ejemplo, la unidad de crédito y los promotores tienen a cargo la recolección primaria de datos de tipo social y reciben información para mejorar su desempeño social. A su vez, se capacita intensivamente a los promotores de crédito en la recolección y análisis de los datos. Nuestra unidad de planificación lleva a cabo las evaluaciones periódicas de impacto junto con una empresa externa de investigación de mercados. Por último, nuestra unidad de control y auditoría utiliza los resultados de la información que los promotores obtienen a diario y de la información que el área de planeación recolecta periódicamente para comparar nuestras metas sociales con el desempeño social real. Posteriormente, se envían los resultados a cada departamento”.



## Introducción

El presente capítulo utiliza una definición amplia de lo que es un sistema de información gerencial (SIG), incluyendo los procesos de recolección de datos, preparación de informes y difusión de la información, así como las labores de seguimiento, análisis y toma de decisiones con base en los informes. Se evitará hacer recomendaciones sobre el tipo de tecnología necesaria para la GDS, ya que ello depende de cada institución microfinanciera y está por tanto más allá del propósito de esta guía.

En el mismo sentido, nos abstendremos de sugerir qué indicadores sociales deben usar. Hay tres razones para ello:

1. La comisión Social Performance Task Force (SPTF) ha realizado una gran cantidad de investigaciones y elaborado materiales en los que sugiere algunos indicadores sociales que pueden estandarizarse.
2. Aún cuando todo el sector de las microfinanzas adoptara dichos estándares, las IMF necesitarían seleccionar y adaptar indicadores específicos que se ajusten a su misión y a sus necesidades de información.
3. La GDS va más allá de los indicadores y la tecnología de información que se decida usar. Se trata de utilizar la información y herramientas existentes para lograr un cambio en su organización, su operación y su personal y de la forma en que ese cambio les ayuda a llevar su misión a la práctica.

De la misma forma que gestionan y miden su desempeño respecto a su presupuesto y sus proyecciones financieras, resulta importante gestionar y medir el desempeño respecto a sus objetivos sociales. Un sistema de información gerencial eficaz permite recolectar información importante y oportuna sobre el desempeño social, procesarla y difundirla de una forma que facilite la toma de decisiones. Para que sea eficaz, los encargados de la toma de decisiones deben poder usar la información para efectuar los ajustes necesarios en las operaciones. En algunos casos, la nueva información puede conducir a replantear la estrategia, lo que demuestra qué tan vital puede ser un SIG eficaz para alinear la estrategia con las operaciones.

Este capítulo se ocupa de las siguientes preguntas:

- ¿Qué pasos deben seguir al incorporar el aspecto social al SIG?
- ¿Cómo integrar los cambios al SIG?
- ¿Hacen falta nuevos indicadores para monitorear el desempeño social?
- ¿Cuáles son los retos más comunes que enfrentan las IMF al adaptar sus SIG para la GDS?
- ¿Cómo pueden superar los retos?

## ¿Qué pasos deben seguir al incorporar el aspecto social al SIG?

Si desean efectuar una evaluación rigurosa de su sistema de información gerencial con miras a monitorear el desempeño social, les recomendamos seguir estos pasos:

### No dejen de realizar el ejercicio de revisión de la misión

Ver Capítulo 3:  
Misión, metas y  
objetivos

Si tienen poco tiempo o escasos recursos, por lo menos asegúrense de que la misión esté alineada con los objetivos de la organización y del plan de negocio. Esto les ayudará a definir el tipo de información que necesitan para monitorear su desempeño y compararlo con sus objetivos sociales.

**Empezar a adaptar el SIG para la gestión del desempeño social sin confirmar el rumbo de la institución puede ser riesgoso.** No cedan a la presión de donantes o terceras partes de saltarse este paso para avanzar rápidamente. Para ellos tampoco sería sensato realizar una inversión importante en la GDS sin una misión claramente definida. Sería como embarcarse en un viaje sin haber decidido el destino.

### Revisen su SIG e identifiquen las necesidades de información

Necesitan revisar el SIG existente, es decir, analizar los procesos de captura de datos, fuentes de información, tecnología y sistemas para presentar informes, así como entrevistar a empleados clave de cada departamento para conocer la información que necesitan. Una herramienta de mapeo de procesos les permitirá evaluar sus sistemas actuales, pues con ella se revisa tanto la plataforma tecnológica existente como el proceso de recolección y procesamiento de los datos, incluyendo los actores que consiguen y utilizan la información. (La sección de recursos al final de esta guía incluye información sobre las herramientas de mapeo de procesos).

Para evaluar detalladamente sus necesidades de información deben tomar en cuenta nueve preguntas, que se presentan en el **recuadro inferior**, donde también se da una respuesta a manera de ejemplo. **Responder a estas preguntas antes de seleccionar sus herramientas o indicadores, o de modificar su SIG, les ahorrará tiempo y dinero.**

Responder a estas preguntas les ahorrará tiempo y dinero.

#### Nueve preguntas básicas sobre su sistema de información

1. ¿Qué información se necesita y quién la necesita?
2. ¿Quién usará la información y cómo?
3. ¿De quién son los datos que se van a recolectar?
4. ¿Con qué frecuencia se recolectarán y analizarán los datos?
5. ¿Quién recolectará la información y cómo?
6. ¿Dónde y cuándo se debe recolectar la información?
7. ¿Quién procesará la información y cómo?
8. ¿Qué tipo de análisis se hará y quién lo hará?
9. ¿Cómo se presentará y comunicará la información?

#### Pregunta 1: ¿Qué información se necesita y quién la necesita?

Puesto que las microfinanzas se basan primordialmente en la atención de los clientes, la mayoría de sus necesidades de información se relacionarán con comprender las necesidades y capacidades de la clientela. La misión de muchas instituciones las lleva a concentrarse en un tipo específico de cliente (por ej., de escasos recursos, campesinos, mujeres, etc.) y a buscar ciertos impactos en sus negocios o sus condiciones de vida. Por ende, para gestionar el desempeño social se necesita **analizar y comprender la información sobre las necesidades del cliente a la luz de la misión**. Por ejemplo, una IMF que tiene la misión de reducir la pobreza querrá determinar el tipo de apoyo que necesitan los clientes para superarla, mientras que una IMF que tiene la misión de ampliar el acceso de mujeres microempresarias a los servicios financieros necesitará conocer los obstáculos que impiden a estas mujeres acceder a los servicios y hacer crecer sus negocios. Sea cual fuere su misión, todas las instituciones desean conocer lo siguiente:

- ¿Los empleados usan una definición coherente de la población meta y los subgrupos relacionados?
- ¿Las actuales estrategias de mercadeo y prestación de servicios están llegando a los clientes meta?
- ¿Los productos están ayudando a los clientes a mejorar sus condiciones de vida? En caso afirmativo, ¿de qué manera?
- ¿Cómo puede modificarse el producto y los mecanismos de prestación para brindar el máximo beneficio con el costo mínimo?

Asimismo, es probable que deban atender a varios segmentos, todos diferentes, sea por edad, grupo demográfico (hombre, mujer), tipo de negocio o ubicación geográfica. Aunque puede ser más sencillo tratar a todos los clientes por igual en cuanto al sistema de información, **la segmentación es fundamental para comprender las necesidades de distintos grupos de clientes y con ello alcanzar sus metas sociales.**

### **Pregunta 2: ¿Quién usará la información y cómo?**

Los actores de todos los niveles de la institución, desde la mesa directiva hasta el personal de campo, desempeñan un papel importante en la gestión del desempeño organizacional, pero necesitarán tipos de información diferentes en distintos momentos. El departamento de TI, en estrecha colaboración con el líder de GDS y el director ejecutivo, debe **pensar en las necesidades específicas de los diferentes actores** e invitar a cada área a identificar las necesidades de información que tiene respecto a la GDS.

El líder de GDS y el director ejecutivo deben actuar como mediadores, asegurándose de que el área de TI comprenda las metas sociales de la institución y se comprometa con ellas y que las demás áreas soliciten información razonable y apropiada. Es fundamental que el equipo de GDS y el área de TI comprendan las razones tras la necesidad de información para hacer más eficiente su recolección y presentación.

#### **En general, se puede usar información del desempeño para:**

- Hacer seguimiento del progreso hacia sus metas: Monitorear la información puede ser parte del sistema de gestión del desempeño o de los informes anuales
- Identificar alertas tempranas: diagnosticar y reaccionar a los problemas en sus etapas iniciales
- Segmentar la cartera: Examinar los datos de desempeño para identificar diferencias por grupos de clientes, promotores de crédito o zonas. La segmentación mejora el entendimiento de los diferentes mercados y permite confeccionar respuestas específicas a problemas y oportunidades dados. Por ejemplo, puede ayudarles a definir y comprender el perfil de los clientes con las tasas de deserción más elevadas
- Ayudar a los clientes a pensar en los cambios que se han presentado en su vida a través del tiempo
- Analizar el uso que los clientes dan a los servicios: ¿Sus servicios son apropiados a las necesidades de los clientes? Monitorear el uso y la respuesta de los clientes les permitirá mejorar la calidad de los servicios que les prestan

**La información del desempeño es útil para todos los actores, pero no todos necesitan los mismos detalles.** Por ejemplo, los clientes pueden necesitar datos para monitorear su progreso individual; los promotores, para examinar si están cumpliendo sus metas; los gerentes de sucursal, para conocer si su oficina está logrando el nivel de cobertura y tasas de deserción que le permitirá recibir un bono para la sucursal. La mesa directiva y la dirección ejecutiva querrán ver información detallada por sucursales e información agregada para toda la institución.

### **Pregunta 3: ¿De quién se recolectarán los datos?**

**De los clientes.** Muchas instituciones reciben comentarios de sus clientes, pero muy pocas los utilizan para tomar decisiones y efectuar cambios positivos. Necesitan determinar estratégicamente qué información y retroalimentación quieren recolectar para posteriormente concentrarse en recolectar únicamente dichos datos.

Piensen si necesitan información de todos sus clientes o si les bastará con usar una muestra. El **siguiente recuadro** contiene ejemplos de cuándo usar una muestra o un censo, en caso de que el sistema de monitoreo diario no proporcione suficiente información. Al usar muestras, piensen si quieren usar algún grupo específico de clientes y contemplen la posibilidad de recolectar información de personas que no son clientes, a manera de grupo de control.

#### **¿Censo o muestra? Depende...**

Una muestra representativa de los clientes se recomienda cuando se presente un problema con el sistema existente de monitoreo, el presupuesto no permita realizar un estudio complejo, el tema demande atención inmediata. Entre los métodos que trabajan con muestras figuran los grupos focales, entrevistas a los clientes o encuestas de satisfacción. Un censo, en el que se levanta información de la mayoría, sino la totalidad, de los clientes, suele usarse cuando es sencillo obtener la información (como por ejemplo, si ésta se encuentra en los archivos y los formatos de solicitud de los clientes).

**Los empleados** pueden aportar valiosas perspectivas sobre los problemas emergentes, las preocupaciones y las oportunidades, especialmente los promotores de crédito y otro personal de campo, quienes todos los días tratan con los clientes. El personal de campo puede ayudar a comprender e interpretar la retroalimentación del cliente, detalles particulares e implicaciones. Escuchar a estos empleados también tiene sus beneficios ya que se sentirán más involucrados y satisfechos, aumentando la probabilidad de que se queden en su puesto por más tiempo.

En el **siguiente recuadro** se presenta un ejemplo de lo que puede pasar cuando la gerencia no escucha los consejos de sus empleados y toma decisiones sin realizar una investigación de mercado.

Ver Capítulo 7:  
Administración de  
los recursos  
humanos.



### La gerencia aprende a escuchar a los empleados tras una dura lección

Una microfinanciera de África occidental se dio cuenta de que sus clientes no se estaban graduando para recibir el siguiente monto del crédito debido a que debían asumir un mayor riesgo, tanto personal como colectivamente, pues el grupo del crédito solidario sería el codeudor. Después de investigar, la institución concluyó que muchas clientas no podían acumular activos, en especial un puesto en el mercado para sus negocios, que les sirvieran como garantía para los créditos individuales, en lugar de tener que presentar codeudores.

Los promotores de crédito y todos los directores de área participaron en el diseño de un producto de crédito individual para que las clientas adquirieran activos fijos y se solucionara el problema. Sin embargo, la gerencia no tomó en cuenta las advertencias de los promotores respecto a que las clientas no aceptarían el requisito de la garantía. Sobra decir que los resultados iniciales no cumplieron las expectativas y que pocas clientas mostraron interés, a pesar de la importante labor de mercadeo. Con el tiempo, la dirección decidió eliminar el requisito de la garantía y mejoraron las ventas del producto.

#### Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia se recolectarán y analizarán los datos?

Depende del tipo de análisis que realicen y de la frecuencia en la que los participantes deseen utilizar o presentar los datos. Algunas consideraciones prácticas, como los sistemas operacionales existentes, también pueden afectar esta decisión. Dichas consideraciones hacen que las instituciones recolecten información con una frecuencia superior a la necesaria. **Recuerden: La forma y frecuencia con la que usen la información determinará la frecuencia de su recolección.** En el caso de la información de línea de base, consideren si desean recolectarla a diario, a medida que ingresen los clientes, o usando una muestra (anual o más seguido). En el caso de la información de seguimiento, calculen la frecuencia con la que se necesitará: si cada año, cada vez que termine el ciclo del préstamo o cada cinco años. Cualquiera que sea su decisión, **procuren no recolectar información con mayor frecuencia de la necesaria.**

#### Pregunta 5: ¿Quién recolectará la información y cómo?

Su equipo de GDS, o el departamento encargado de la GDS (como el área de investigación de mercado) puede aplicar encuestas periódicas o anuales. También, pueden contratar a una compañía local de investigaciones para este fin. El personal de las sucursales está a cargo de la recolección diaria de datos, que luego serán ingresados sistemáticamente en el SIG. Si piensan encargarles la recolección de datos no relacionados con el crédito, deben considerar las ventajas y desventajas de esta decisión.

Encargarle a un tercero recolectar la información relacionada con el desempeño social puede evitar conflictos de interés o sesgos, permitiendo que los clientes den respuestas francas, sin temor a consecuencias negativas relacionadas con sus préstamos. Por otra parte, es probable que los clientes no deseen hablar abiertamente con alguien que no conocen. Si eligen esta opción, tengan en cuenta que es más costosa y que implica cierta logística.

Consejo: El método de recolección de información financiera puede servir de guía para definir un método de recolección de información social.

**Éstos son otros aspectos que deben tener en cuenta al elegir quién recolectará los datos:**

- ¿Es una prioridad involucrar al personal de campo y aprender de este proceso?
- ¿Cuánto tiempo y cuántas interrupciones serán necesarios para completar esta tarea?
- ¿Los empleados tienen la capacidad de recolectar correctamente la información? ¿Tienen la motivación necesaria? (¿Se les ‘castigarán’ por desviarse de sus labores normales?)
- ¿Existe una empresa de investigación o una universidad que pueda comprometerse a recolectar periódicamente los datos que necesitan, sin que sea muy costoso?

**¿Por qué es necesario capacitar al personal en la recolección de datos?**

La capacitación del personal es uno de los principales pasos para adaptar el SIG a la gestión del desempeño social. Si no se brinda la capacitación y el seguimiento apropiados, los empleados pueden darle distintas interpretaciones a las mismas preguntas (por ej., a los datos sobre ingresos y gastos de los clientes), lo que limitará la utilidad de los datos para la toma de decisiones. La capacitación no sólo debe permitir que el personal recolecte y analice adecuadamente los datos, sino que servirá como una oportunidad para explicar la razón de ser de los cambios, aumentando así el compromiso de los empleados, lo que a su vez garantizará datos más coherentes y de mejor calidad.

Puede recolectarse información como parte del proceso de solicitud de crédito, incluyendo preguntas en los formatos ya existentes o usando uno nuevo. Todo método de recolección de información de los clientes tiene sus ventajas y desventajas, pero recuerden que también deben recolectar información de otros grupos, como sus competidores y personas que no son sus clientes.

**Cuadro 6.1: Diferentes métodos de recolección de datos de los clientes: ventajas y desventajas**

Métodos	Ventajas	Desventajas	Costo*
<b>Permanente</b>	<i>Se recopila una gran cantidad de información de manera rutinaria</i>	<i>Es necesario registrar la información en la base de datos para que sea útil</i>	<b>\$\$</b>
Solicitud de préstamo	Con la correcta supervisión, los promotores de crédito podrán recolectar datos importantes de línea de base y de perfiles del mercado sin generar grandes costos adicionales para la IMF. Esta actividad parte de procesos existentes y el control de calidad es sencillo	Alarga el tiempo de llenado de la solicitud de crédito y puede haber problemas de calidad de los datos si el personal no está bien capacitado	\$
Visitas al cliente	Durante visitas de empleados como los auditores internos puede obtenerse información sobre el desempeño del personal de campo y la satisfacción con los servicios, lo que puede usarse para mejorar las políticas, productos y procedimientos	Los clientes pueden sentirse incómodos al dar retroalimentación crítica, pero constructiva, al personal de la IMF	\$\$
Buzones de sugerencias	Crea un medio para que los clientes compartan ideas nuevas e innovadoras, así como sugerencias de mejora que pueden ahorrar dinero y aumentar la cobertura de la IMF	Mucha de la información no se usa, pues el formato abierto puede dificultar las comparaciones y es complicado saber si una queja recurrente es realmente un gran problema. Muchos clientes no pueden escribir, o depositar una sugerencia en el buzón les implica ir a la sucursal, que puede ubicarse lejos de sus negocios	\$
Entrevistas de salida	Son una buena forma de comprender los motivos de la deserción y sirven de última oportunidad para retener al cliente.	Es difícil conseguir que un cliente insatisfecho se tome el tiempo de retroalimentar a la institución	\$\$
Retroalimentación informal	Durante las interacciones con el personal de campo y las discusiones durante las reuniones mensuales o trimestrales de empleados	Es necesario estructurar y reportar la información de manera sistemática, para lo cual probablemente los promotores no tengan tiempo	\$
<b>Ocasional</b>	<i>Puede ajustarse a preguntas nuevas y específicas</i>	<i>Puede ser costoso en términos de tiempo y dinero</i>	<b>\$\$\$</b>
Encuestas	Pueden usarse para monitorear la satisfacción del cliente y para hacer la investigación de mercado de nuevos productos y mercados	Los resultados dependen en gran medida de la aplicación de las preguntas adecuadas de la manera adecuada a una muestra representativa	\$\$\$
Grupos focales	Ayuda a comprender mejor las respuestas de las encuestas y a capturar los conceptos en los términos y perspectivas del cliente	Requieren lineamientos claros, gran coordinación y un buen facilitador y redactor de informes para que la información sea útil. Pueden ser costosos si intentan alcanzar una muestra representativa. La herramienta es cuantitativa por naturaleza, de manera que no es posible validar significativamente los resultados. La aplicación poco frecuente la hace inútil para la toma de decisiones cotidianas de la dirección	\$\$\$
Estudios de impacto	Funciona para identificar un amplio conjunto de impactos en la familia del cliente	Pueden ser costosos si se busca que sea estadísticamente representativa (teniendo un grupo de control). Es importante para conocer la deserción. Pueden ser muy cuestionados por la dificultad intrínseca de la valoración.	\$\$\$\$

\*A más signos '\$', mayor el costo directo de la herramienta en términos monetarios y de tiempo del personal.

### **Pregunta 6: ¿Dónde y cuándo se debe recolectar la información?**

Los tres lugares más comunes para recolectar la información son:

- La vivienda del cliente
- Las reuniones en la sucursal u otro centro
- El negocio del cliente

Visitar la vivienda o el negocio del cliente es fundamental para confirmar visualmente las respuestas, lo que a su vez es importante para proteger la calidad de los datos. Sin embargo, las visitas pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero, limitando el tamaño de la muestra.

Si la institución da créditos para negocios, es fundamental recolectar información en el negocio o vivienda del cliente

### **Hay ciertas ocasiones durante las cuales es necesario recolectar datos:**

- El proceso de solicitud, desembolso y pago del préstamo
- Cuando un cliente abandona el programa
- En las visitas de control del préstamo
- Durante las reuniones grupales
- Durante reuniones especiales del grupo (por ej., grupos focales).

La manera más común - y tal vez la más eficiente - es recolectar los datos durante las operaciones normales, como el proceso de solicitud del préstamo, aunque es importante tomar en cuenta que el momento en que se haga puede afectar la respuesta del cliente. Por ejemplo, durante el proceso de solicitud el cliente puede tener poco efectivo y dar respuestas que considere que le permitirán acceder a un crédito mayor.

**Fonkoze**, en Haití, ha empleado monitores del impacto social quienes trabajan en las sucursales. Su función consiste en analizar la situación de pobreza de las clientas nuevas e identificar cambios en el tiempo, así como en investigar sus necesidades y experiencias con miras a lograr la satisfacción y la retención. A partir de sus hallazgos, recomiendan algunas formas en las que la institución puede mejorar sus servicios e introducir nuevos productos. Los monitores del impacto social usan una serie de herramientas como:

- Una tarjeta de evaluación en la que se han incorporado las preguntas del Índice de avance para salir de la pobreza - PPI™. También usan sus propias preguntas que les permiten colocar a las clientas en el programa indicado, según su nivel de pobreza, y monitorear su progreso.
- Grupos focales periódicos en los que se exploran temas relacionados con el diseño y mecanismos de entrega de productos y servicios.
- Entrevistas de salida a través de las cuales pueden saber por qué las clientas abandonan el programa y cuáles cambios habrían hecho que se quedaran.

### **Pregunta 7: ¿Quién procesará la información y cómo?**

Por lo general, las personas que tienen la responsabilidad de recolectar los datos también deben procesarlos. Tal procesamiento dependerá en gran medida de los recursos disponibles en su institución en cuanto a personal, tiempo y dinero. En condiciones ideales, el personal de campo ingresa los datos en tiempo real, mientras habla con los clientes. En la realidad, son pocas las IMF que tienen esta capacidad, por lo que usan un proceso de dos pasos en el que el personal de campo o administrativo escribe las respuestas de los clientes en un formato impreso y posteriormente las registran en la base de datos. A su vez, la base de datos puede ser integrada a todo el sistema (preferiblemente) o tener el fin exclusivo del monitoreo social. (Una alternativa es conservar los datos en las mismas hojas de papel en las que fueron recolectados).

#### **Éstos son algunos consejos a tener en cuenta al momento de elegir quién procesará los datos y de qué manera:**

- Asegúrense de contar con un sistema de control y equilibrios para garantizar la claridad en la asignación de responsabilidades y líneas de supervisión.
- Los sistemas manuales son sencillos y menos costosos, pero demandan mucho tiempo. Pueden resultar más adecuados para el caso de una encuesta anual.
- Algunos sistemas de información gerencial sólo procesan y analizan datos por grupos versus datos de clientes individuales, lo que obliga a quienes trabajan con préstamos grupales a hacer el seguimiento de todas las personas socias un grupo.

### **Pregunta 8: ¿Qué tipo de análisis se hará y quién lo hará?**

Al decidir cómo van a analizar los datos de su desempeño social, puede resultar útil tener en cuenta la forma en que se monitorea y analiza el desempeño financiero. Todos los niveles de la organización utilizan la información de desempeño financiero y todos los empleados suelen estar en capacidad de analizar los datos que les son útiles para realizar sus funciones. En lugar de centralizar la información y comunicar los resultados al personal de campo y los gerentes de sucursal, permítanles consultar la información y hacer sus propios análisis.

Su institución necesita monitorear los datos e identificar tendencias alarmantes que deben explorarse con investigaciones de seguimiento para comprender sus causas. Lo anterior puede implicar que haya que recurrir a técnicas más cualitativas, como entrevistas a clientes y empleados y grupos focales, pero no debe ser un proceso complejo o engorroso. En el **siguiente recuadro** se presenta un ejemplo de cómo Unitus, una organización de apoyo, ayudó a una IMF a analizar sus datos de desempeño social y a emprender acciones sencillas para atender los problemas identificados.

### **Unitus ayuda a sus IMF asociadas a llegar a la raíz del problema**

Unitus aconseja a sus IMF asociadas a construir “casos sobre el uso de los servicios” (es decir, sus mejores estimados de las causas de los problemas y la forma en que podrían afectar ciertos resultados observados, muy similar a un ejercicio de mapeo de procesos). La organización recomienda a la IMF empezar con la siguiente observación: ¿Qué vemos que está generando problemas o que vale la pena investigar en mayor profundidad? (por ejemplo, si la IMF encuentra que los clientes nuevos se ubican por encima de la línea de pobreza, contrario a lo deseado). Utilizando los mejores medios disponibles, la IMF debe remontarse a la causa subyacente probable, que es a menudo un aspecto de sus operaciones, como por ejemplo un incentivo que hace que los promotores busquen clientes con una mejor situación económica. Si se encuentra que un procedimiento operativo causa una brecha entre los resultados reales y los deseados, la IMF podrá realinearlo con su misión y estrategia. Por ejemplo, cuando la misión es brindar servicios financieros a personas de escasos recursos, podrán optar por rediseñar el sistema de incentivos para premiar a los promotores de crédito que logren llegar con éxito a los clientes de menores recursos.

### **Algunos análisis pueden ser ejecutados tanto por el personal de campo como por el equipo administrativo, tales como:**

- Monitorear el desempeño respecto a las metas
- Identificar patrones y tendencias
- Comprender problemas relacionados con los clientes
- Hacer una segmentación simple de la cartera, identificando clientes con cambios grandes o pequeños o ningún cambio

### **Por otra parte, el equipo directivo o un grupo de especialistas externos deben encargarse de los análisis más detallados, tales como:**

- Analizar el porcentaje de clientes con cambios positivos o negativos
- Hacer un análisis cronológico por series, que monitorea el progreso de los clientes durante períodos de tiempo significativos
- Hacer una segmentación compleja de la cartera para conocer qué cambios se relacionan con algunas variables o identificar características de los clientes con mayores cambios o salidas del programa

Este tipo de análisis puede ser necesario para explicar ciertos resultados y asociar cambios respecto a factores específicos. Indaguen si existen consultoras locales que presten estos servicios, o si su red regional de microfinanzas les puede ayudar.

Recuerden que necesita implementar un proceso formal para analizar los datos, que incluya los plazos y las responsabilidades específicas de los empleados, y una política detallada sobre cómo se utilizarán los datos y las recomendaciones relacionadas.

Los diferentes niveles de empleados manejan el desempeño de forma diferente. Asegúrense de que todos tengan los datos que necesitan

### Pregunta 9: ¿Cómo se presentará y comunicará la información?

La calidad de los datos recolectados mejora cuando el personal entiende que se usarán para mejorar el desempeño y ve resultados palpables del trabajo de recolección, lo que pueden lograr diseñando mecanismos eficaces para presentar la información del desempeño social. Empiecen por pensar cómo dan a conocer la información financiera en este momento y busquen la manera de usar el sistema actual como punto de partida. Asegúrense de crear circuitos de información para que la información de campo suba a la gerencia y regrese al personal y los clientes. **El diseño adecuado de formatos permite el análisis y comprensión por parte de los usuarios de la información y de quienes toman decisiones con base en ella.**

Por ejemplo, en el **Cuadro 6.2** se muestra un ejemplo de un informe de NWTF, de Filipinas. En él figura el estado de pobreza (según el método de PPI™) por el ciclo del préstamo. De manera similar, la institución puede desagregar el estado de pobreza por monto del crédito, tipo de negocio y tiempo en el negocio, cantidad de negocios, estado de pobreza al momento de ingresar a la IMF, tasas de cumplimiento de pago y progreso hacia la superación de la pobreza. Al tener información clara y oportuna sobre qué tipo de clientes presentan progresos y en qué momento, la gerencia ejecutiva podrá tomar más decisiones eficaces para ajustar los servicios y reaccionar a los problemas en el momento en que aparezcan.

**Cuadro 6.2: Ejemplo de un informe de PPI™ de NWTF**

Ciclo del préstamo	No. de clientes	50% inferior bajo la línea de pobreza	50% superior bajo la línea de pobreza	Bajo la línea de pobreza y de ganar US\$2 al día	Más de US\$2 al día
1	13,730	<b>35.90%</b>	23.34%	8.26%	32.48%
2	5,625	<b>36.35%</b>	23.59%	8.35%	31.70%
3	3,306	<b>35.85%</b>	23.76%	8.36%	32.02%
4	3,002	<b>34.68%</b>	23.08%	8.42%	33.81%
5	2,477	31.40%	22.96%	8.75%	<b>36.88%</b>
6	2,133	31.27%	22.57%	8.68%	<b>37.47%</b>
7	1,816	30.00%	22.28%	8.72%	<b>38.99%</b>
8	1,883	29.10%	22.42%	8.84%	<b>39.63%</b>
9	1,735	27.98%	21.68%	8.94%	<b>41.40%</b>
10	5,481	24.52%	20.91%	9.18%	<b>45.38%</b>
	41,188				

## **Cómo construir un sistema sólido de información gerencial: el caso de Prizma**

El sistema de información del desempeño de Prizma consta de tres componentes principales:

**1. Monitoreo del estado de pobreza.** (Ver el recuadro del sistema de calificación de la pobreza e indicadores sociales de Prizma)

**2. Monitoreo de la deserción.** El personal de campo usa una entrevista corta y semiestructurada dos veces al año para conocer quién abandona la institución y por qué, cuáles son las características de los que clientes que se van.

**3. Grupos focales.** En ellos se genera información sobre cómo la institución llega y atiende a sus clientes meta y la forma en que los servicios prestados están cambiando sus condiciones de vida. Dentro de las preguntas que se discuten figuran: ¿A qué grupos llega Prizma? ¿Qué grupos se excluyen? ¿Qué tipos de productos o servicios debe desarrollar para llegar a sus clientes meta y atenderlos mejor?

El SIG puede generar un informe estándar que muestra calificaciones agregadas de pobreza de cualquier segmento de la base de clientes, así como de otras 30 variables. Esta capacidad de segmentación del mercado ayuda a que la institución diseñe los productos y servicios indicados para sus clientes meta. Por ejemplo, los datos sobre el estado de pobreza y la deserción permiten que Prizma segmente su mercado e identifique las características de aquellos clientes más vulnerables a tener un mal desempeño y, en última instancia, a abandonar el programa. Si se considera que estos clientes vulnerables tienen una importancia estratégica, se presta más atención a su retención.

El SIG también contiene los esquemas de incentivos para el personal, el manejo de la deuda morosa, proyecciones del plan de negocios y comparaciones del desempeño de las sucursales. El sistema sirve para fortalecer las actividades de investigación de mercado, el posicionamiento estratégico, la promoción de productos y el posicionamiento de la marca institucional. Por otra parte, Prizma utiliza las discusiones de los grupos focales para conocer las razones tras los patrones y tendencias del estado de los clientes señalado por los datos de monitoreo.

De manera general, el nuevo sistema ha generado reportes más sólidos, oportunos y precisos, así como un control interno más estricto y la capacidad de administrar múltiples productos y un mayor alcance de clientes. Todos los empleados pueden monitorear el desempeño de las sucursales y los promotores, la calidad de la cartera y otros datos de la institución y los clientes. El acceso de los empleados a datos importantes sobre el desempeño ha sido la base de la labor de Prizma en la construcción de centros generadores de utilidades descentralizados, de un mayor sentido de responsabilidad entre los empleados respecto a los resultados individuales y de equipo, y de un consenso en torno a las decisiones de la dirección ejecutiva que buscan fortalecer tanto la salud de la institución como su capacidad de alcanzar la misión.



## ¿Cómo deben integrar los cambios al SIG?

Una vez que hayan identificado sus necesidades de información, deben encontrar la forma para satisfacerlas. Las IMF que están integrando sus sistemas de información gerencial en la actualidad, han optado por tres maneras para lograrlo:

**I. Obtener información de fuentes existentes.** Este enfoque eficaz y poco costoso implica extraer datos de fuentes como el formato de solicitud de crédito, las herramientas de definición del mercado meta y de seguimiento al desempeño, encuestas de salida, evaluaciones de impacto y muchas otras, para monitorear los objetivos sociales.

Partan de los elementos que tienen

El **Cuadro 6.3** contiene otros ejemplos comunes de fuentes potenciales de información. Una vez que el equipo directivo conozca la información de la que dispone, podrá tomar una decisión respecto a qué datos faltan y cómo recolectarlos.

**Cuadro 6.3: Dónde encontrar información sobre los objetivos sociales**

Sistemas administrativos	Información sobre los clientes	Información sobre la organización
Formato de solicitud del crédito	Encuesta de impacto externa	Reuniones del equipo directivo
Formato de registro de nuevos clientes	Encuesta de impacto interna	Entrevistas con miembros de la mesa directiva
Lista de verificación de la utilización del préstamo	Investigación participativa (por ej., calificación participativa del bienestar económico, Índice de avance para salir de la pobreza PPI™)	Conversaciones individuales con el personal
Evaluación del préstamo	Índice Cashpor de vivienda	Grupos focales y otro tipo de reuniones con el personal de campo
Libreta del cliente	Medios de ensayo	
Informe de auditoría interna	Grupos focales con clientes	
Informe de auditoría externa	Entrevistas individuales a profundidad	
Informes financieros	Encuesta de satisfacción al cliente	
Sistema de monitoreo del cliente	Visita a los negocios de los clientes	
Informes de crédito	Visita a las viviendas de los clientes	
Plan estratégico	Evaluación del desempeño del cliente, realizada por agencias internacionales o el gobierno	
Plan de negocio	Auditoría social interna	
Plan operacional anual	Auditoría social externa	
Informe para donantes externos		
Informe para la entidad regulatoria		
Sistema de información gerencial		

Fuente: Curso de capacitación sobre la GDS de Imp-Act Consortium

**2. Ajustar los sistemas tecnológicos.** Algunas instituciones se detienen en la primera opción. En algunos otros casos, y tras una mayor investigación, el equipo directivo puede darse cuenta de que los datos que recolecta no son apropiados o que su calidad es insuficiente (ver la sección ‘retos comunes’ más adelante). Es probable que mejorar el sistema existente demande mucho tiempo del personal por un par de meses (en comparación con la siguiente opción o con un mantenimiento completo). Pueden llegar a la conclusión de que no necesitan recopilar ciertos datos, reduciendo así el volumen de información requerida y el tiempo que debe ocupar el personal en ello.

### **Cómo mejorar el SIG – La experiencia de Micro Development Fund (MDF) en Serbia**

Una de las primeras tareas de MDF en cuanto a la GDS consistió en revisar la capacidad del sistema de información existente para dar seguimiento e informar sobre el desempeño social. En el proceso, se identificó una falla en el monitoreo de los niveles de ingreso de los clientes a lo largo del tiempo. La institución recopilaba indicadores de niveles de consumo y estado de pobreza, pero no había diseñado un SIG que monitoreara lo que pasaba con un cliente entre el primer ciclo del préstamo y los ciclos subsiguientes.

La información estaba en el SIG, pero la única forma de analizarla era sacar muestras y estudiar cada caso de forma individual, lo que implicaba un proceso manual que llevaría mucho tiempo.

Al final, MDF optó por analizar los datos de una muestra pequeña, que era la única forma de generar informes cruzados debido a las limitaciones técnicas del sistema. Decidió tomar una muestra del sistema existente para producir resultados inmediatos y no incurrir en grandes costos en esa etapa. En el futuro, la institución deberá actualizar su sistema de información gerencial para que arroje informes cruzados, aumentando la eficiencia y los efectos en el largo plazo.

**3. Aumentar la capacidad de su plataforma tecnológica.** Algunas IMF se dan cuenta de que sus sistemas y procesos no pueden atender todas las necesidades que se han identificado para el desempeño social, por más que se les hagan ajustes. En estos casos, deciden añadir nuevas herramientas al SIG existente, como el PPI™ de la Fundación Grameen. Esta opción implica una importante reingeniería de procesos, que absorbe mucho tiempo del personal, y es probable que se requiera asistencia técnica externa durante la fase de implementación y tiempo para capacitar al personal de campo.

**Si adaptar su plataforma tecnológica o añadirle características resulta muy difícil o costoso, pueden organizar una base de datos más pequeña e independiente para hacer seguimiento al desempeño social.** Necesitan analizar los beneficios de partir de cero (pudiendo añadir varias características que no podrían considerarse con el SIG existente) y compararlos con las consecuencias negativas de mantener varias bases de datos. Existen cuatro **desventajas potenciales**:

1. Las bases de datos separadas y no relacionadas limitan la capacidad de correlacionar datos
2. Las bases de datos que se alimentan de distintas fuentes para distintos fines suelen duplicar cierta información, como el nombre o domicilio del cliente. Con frecuencia, las distintas bases no tienen un formato estándar, lo que complica combinar sus datos
3. Si cada departamento usa su base de datos puede obstaculizarse la comunicación o cooperación entre las áreas, que interpretarán algunos datos como ‘nuestros’ y otros como ‘de ellos’, olvidando que son de toda la institución
4. Las bases de datos separadas no corresponden al objetivo principal de la GDS, que consiste en incorporar una visión social a las operaciones y al sistema de gestión del desempeño existentes

Por lo anterior, es recomendable integrar datos de desempeño social a la base de datos principal, aunque inicialmente opten por crear una base de datos separada, antes de llegar a la fase de adaptación de su SIG. Si éste es el caso, incorporen ‘campos de relación’ para que el nuevo sistema pueda comunicarse con el sistema existente. Un campo de relación puede ser un identificador único, como el código del cliente o del préstamo, que le permite usar grupos de datos de los clientes o los productos de manera integrada.

### **¿Dónde buscar ayuda para adaptar el SIG a la gestión del desempeño social?**

A veces resulta abrumador rediseñar o modificar la plataforma tecnológica, especialmente si existen limitaciones técnicas y financieras. Pueden buscar ayuda y orientación en otras instituciones financieras, redes regionales y otras organizaciones de apoyo. Asimismo, CGAP (the Consultative Group to Assist the Poor) cuenta con un fondo para sistemas de información que proporciona hasta US\$15,000 para que un consultor ayude a mejorar la administración y presentación de los datos del desempeño social.

Para información  
[www.isfund.org](http://www.isfund.org)

## ¿Cuánto cuesta modificar el SIG para gestionar el desempeño social?

Como se señaló en la sección ‘Para empezar’ del Capítulo 2, adaptar su SIG para gestionar el desempeño social puede ser el esfuerzo más costoso en términos de tiempo y dinero, en comparación con otras actividades. Sin embargo, es difícil hacer un cálculo preciso del costo de integrar la GDS al sistema de información gerencial. Teniendo esta dificultad en cuenta, se ha estimado que efectuar una revisión seria de la GDS y los cambios necesarios del SIG puede costar entre US\$10,000 y \$20,000, sin contar el tiempo del personal. El proyecto MISION de CRS ayudó a FINDESA a adaptar su SIG, destinando alrededor de US\$40,000. En cuanto a los gastos continuos, NWTF, en Filipinas, calcula que integrar el PPI™ en su sistema de información le costaría casi 1,4% de su presupuesto anual operativo, ó US\$0.50 por cliente al año. Grameen Foundation ha abordado este problema con la creación de un sistema de información llamado Mifos, que incorpora directamente un módulo de encuesta y permite gran flexibilidad para incorporar nuevos datos.

## ¿Hacen falta nuevos indicadores para monitorear el desempeño social?

Si su sistema tiene brechas de información que implican la necesidad de modificarlo, deben considerar qué indicadores seleccionar únicamente tras contestar las nueve preguntas referentes a sus necesidades de información. Apresurarse en la selección e implementación de los indicadores de desempeño social sin detenerse a pensar en sus necesidades específicas de información les representará más tiempo y dinero en el largo plazo. Como punto de partida, recomendamos que identifiquen algunas fallas críticas de información y que se concentren en aquellas que resulten fundamentales para comprender su desempeño social. El equipo de GDS debe consultar a la dirección ejecutiva al momento de seleccionar los indicadores. Una opción puede ser utilizar el enfoque de una reciente encuesta de SPTF, donde se pedía a las IMF establecer prioridades de los indicadores con base en su nivel de importancia organizacional, facilidad de recolección (incluyendo costos financieros) y la probabilidad de que generen resultados de calidad.

### ¿Qué tipos de indicadores deben considerar?

El documento Strategic Management Handbook hace referencia a indicadores ‘de proceso’ (que abarcan su intención, diseño y los sistemas internos) y a indicadores ‘de resultado’ (relacionados con las acciones, los resultados y el impacto). En el caso de los indicadores ‘de resultados’, podrán monitorear el desempeño social de acuerdo a tres áreas:

- Cobertura de los clientes meta
- El uso que los clientes dan a los servicios
- Los beneficios generados para los clientes

El Anexo 5 presenta los indicadores de desempeño social propuestos.

Asegúrense de haber contemplado las implicaciones técnicas y de recursos al seleccionar ciertos indicadores. Por ejemplo, la forma en que se definan las tasas de deserción o los niveles de pobreza puede tener importantes implicaciones en cuanto a los costos y recursos necesarios para recolectar y presentar los datos. En algunos casos, podrán identificar sustitutos para medir el impacto, lo que puede simplificar el proceso de recolección de datos y reducir los costos relacionados. Además, algunos indicadores, incluyendo los diseñados por la SPTF, pueden no ser importantes para **todas las instituciones microfinancieras. El aspecto clave es medir lo que se valora, porque sólo se puede gestionar lo que se mide.**

#### Tabla de calificación de la pobreza e indicadores sociales de Prizma

Prizma, en Bosnia y Herzegovina, ha desarrollado un sistema de calificación de la pobreza para medir el estado de pobreza de sus clientes al momento de ingresar a la institución y sus cambios en el tiempo. Decidió hacer seguimiento a siete indicadores. Tres de ellos reflejan las categorías de riesgo de pobreza (nivel educativo, lugar de residencia y tamaño del hogar) y cuatro hacen seguimiento a indicadores de condiciones de vida (bienes del hogar, bienes para el transporte, consumo de carne y consumo de dulces). Prizma validó estos indicadores con la Medición de las Condiciones de Vida en Bosnia de 2002 (realizada por la oficina federal de estadísticas) y encontró que eran unas de las mediciones más robustas del país.

Cinco de los siete indicadores tienen una calificación posible de 0 a 1 y dos, de 0 a 2, para un total máximo de nueve puntos. Con base en esto, se clasifica a los clientes en tres categorías de pobreza:

1. 0 a 2 (pobres y muy pobres)
2. 3 a 4 (vulnerables pero no pobres)
3. 5+ (no pobres)

Estos indicadores tienen muchas ventajas, entre las que se encuentran la precisión, credibilidad, adaptabilidad y efectividad en cuanto a costos (cuatro de los siete ya existían en el SIG).

## ¿Cuáles son los retos más comunes que enfrentan las microfinancieras al adaptar sus SIG para gestionar el desempeño social?

Como demuestra la experiencia de DEF, los verdaderos retos de alinear el SIG y la GDS se relacionan con la necesidad de usar la información de manera eficaz. Otros de los retos más comunes para las IMF son:

**La sobrecarga de datos.** Las IMF deben buscar constantemente un equilibrio entre contar con pocos datos o contar con demasiados.

**Datos no confiables.** Con frecuencia se concluye que los datos recolectados para monitorear el desempeño social no son confiables o están incompletos, por lo que resultan insuficientes para llegar a conclusiones. Esto suele ser un tema de recursos humanos. La calidad de los datos del formato de solicitud de crédito puede ser cuestionable, pues tanto el cliente como el promotor tienen incentivos que los distorsionan (por ejemplo, al sobreestimar el ingreso del cliente).

**Garantizar la capacidad del personal para levantar y analizar los datos.** En muchos casos, las IMF necesitarán contratar personal con marcadas capacidades analíticas y/o capacitarlo para realizar análisis de datos. Piensen detenidamente en cómo se recolectarán y analizarán los datos. Asegúrense de que la información sea significativa y de que esté compilada de tal forma que sea útil para el siguiente paso de análisis y la toma de decisiones.

**Usar tecnología de paquete o la propia.** Las IMF que adquieren plataformas de paquete pueden darse cuenta de que éstas no satisfacen sus necesidades respecto al análisis de datos y presentación de informes sobre el desempeño social, lo que implica dedicar aún más tiempo y dinero para hacer ajustes. La tecnología propia puede ser ideal, pero es posible que haya que incurrir en costos iniciales y continuos, relacionados con la contratación de consultores externos y especialistas internos.

## ¿Cómo superar los retos?

Presentamos varios consejos para hacer frente a los retos identificados anteriormente.

**Empiecen de una vez.** No esperen a que los expertos del sector o los foros especializados lleguen a un consenso sobre los indicadores sociales estándares u otras mediciones del desempeño social. Siempre y cuando se hayan preparado adecuadamente, su institución debe estar en la capacidad de seleccionar aquellos indicadores que son importantes para alcanzar su misión, utilizando el material de referencia ofrecido por la SPTF y otras fuentes.

**Acepten que los errores forman parte del proceso de aprendizaje, pero asegúrense de aprender de ellos.** La GDS, especialmente en lo referente a los sistemas de información, necesita ser un proceso bastante iterativo, durante el cual de hecho se cometerán errores. Lo importante es que la institución aprenda de esos errores y que haga los ajustes necesarios. Las pruebas piloto le permitirán cometer errores sin afectar negativamente la totalidad de las operaciones de la institución.

**Usen lo que tienen.** Usar la tecnología y los sistemas existentes les ayudará a evitar altos costos de adquisición de hardware y software, además de las consultorías externas, las capacitaciones y otras exigencias relacionadas con el tiempo de los empleados.

**Establezcan prioridades de los datos que desean recolectar y opten por la simplicidad.** Para empezar, pueden monitorear y analizar unos cuantos indicadores (entre 3 y 5). En el caso de las IMF de menor tamaño o poco establecidas, puede ser más sencillo adaptar el SIG para satisfacer las necesidades de la GDS. Si los recursos financieros y humanos son limitados, esto puede hacerse de manera gradual. En el **siguiente recuadro** se presenta un ejemplo de cómo una IMF alineó con éxito su SIG.

### ASHI simplifica su SIG

Tras una auditoría social que usó la herramienta Quality Audit Tool (QAT) de MFC, ASHI, una microfinanciera filipina, concluyó que estaba recolectando cantidades importantes de datos que rara vez se usaban en la toma de decisiones o la preparación de informes. Esto preocupaba de manera particular a los empleados, que dedicaban mucho tiempo a la recolección de datos.

Al usar la herramienta de mapeo de procesos de la Fundación Grameen, la institución pudo identificar algunos pasos críticos que asegurarían la inclusión de los datos que sí se necesitaban en el SIG, eliminando datos redundantes o innecesarios. En la actualidad, ASHI hace seguimiento a menos de 10 indicadores sociales que se recolectan en una “hoja de calificación del negocio” simple y puede ingresar los datos de manera coherente tras cada ciclo del préstamo.

**Logren una mayor calidad de los datos mediante la comunicación, la capacitación y el control interno.** La comunicación clara y eficaz, especialmente en lo que se refiere a explicaciones sobre el propósito de la recolección de datos, les ayudará a generar compromiso por parte del personal. A su vez, esto facilitará el compromiso de los clientes y asegurará un flujo de retroalimentación importante para el equipo directivo. La contratación y capacitación del área de recursos humanos puede garantizar que el personal sepa cómo conseguir y analizar datos correctamente. Por último, los mecanismos de control interno les ayudarán a verificar la calidad de los datos registrados y señalar problemas importantes relacionados con la calidad de los datos.

#### Resumen – Fortalecimiento de los sistemas de datos

- Empiecen por conocer sus necesidades de información y usar los sistemas existentes.
- Procuren integrar datos sobre la GDS a las bases de datos existentes. Son muy contadas las ocasiones en las que se necesita una plataforma tecnológica completamente nueva.
- Eliminen la necesidad de recolectar datos que en verdad no se usan.
- El análisis de los datos requiere comprender las causas de ciertas tendencias, para lo que resultan útiles los enfoques cualitativos, como grupos focales y entrevistas con los clientes.
- Para asegurar la calidad de los datos:
  - Expliquen claramente las razones por las que se recolecta la información. Si se trata de presentarla a los donantes, sean estrictos respecto a la calidad. Por otra parte, el rigor es menos necesario en el caso de que se recolecten los datos únicamente como un medio para facilitar el diálogo entre el personal de campo y los clientes respecto a los cambios en las condiciones de vida de éstos.
  - Planifiquen cuidadosamente el proceso de recolección de la información, evitando métodos innecesariamente complicados o enfoques que puedan sesgar las respuestas de los clientes.
  - Establezcan revisiones sistemáticas de la calidad de los datos, como controles para evitar que el usuario prosiga a la siguiente casilla sin ingresar un dato, usando sus procesos de control interno y, de ser posible, su plataforma tecnológica.
  - Proporcionen capacitación y seguimiento adecuados para asegurarse de que el personal sepa cómo recolectar, analizar o usar la información para tomar decisiones de forma eficaz.
- Para generar compromiso y garantizar mejores resultados, expliquen tanto a empleados como a clientes las razones para recolectar los datos y la forma en que éstos se usarán.







**Nombre:** Annie Alip  
**Organización:** CARD MRI, Philippines  
**Cargo:** Director of Research Unit

### La misión de CARD es: 1)

Construir y fortalecer instituciones financieramente sostenibles pertenecientes a familias en condiciones sociales y económicas desventajosas. 2) Proporcionar acceso continuo a servicios integrados de microfinanzas y desarrollo tales como Crédito con Educación, liderazgo firme valores programas comunitarios a una base creciente de socias, organizando y empoderando a las mujeres y sus familias. 3) Mantener los estándares más altos de responsabilidad frente a los recursos financieros, humanos e institucionales

“En los últimos tiempos, CARD Bank y CARD (ONG) han experimentado un crecimiento impresionante, al pasar de 26.000 clientes hace ocho años a 600.000 en la actualidad. Hemos prestado más atención al desempeño financiero y la sostenibilidad, tropezando un poco en el camino. Hubo un punto en que se presentó un importante éxodo de clientes. Pensábamos que se trataba de un problema de ‘buenos clientes’ contra ‘malos clientes’, pero un análisis más detallado señaló que se trataba de un problema de recursos humanos.

Descubrimos que algunos clientes no estaban recibiendo un trato adecuado de parte de nuestros empleados. La tasa de deserción era excepcionalmente alta, de manera que decidimos aplicar una encuesta de salida en la que descubrimos que el personal de campo se preocupaba únicamente por el desembolso y el pago de los préstamos. Por ello, cuando algunos clientes tenían problemas, algunos empleados obligaban a otros a sacar nuevos préstamos para cubrir aquéllos que habían entrado en mora. Nos enteramos de que en algunos casos los empleados usaban un lenguaje abusivo. Además, no siempre registraban adecuadamente los pagos que recolectaban. Cuando descubrimos que todo esto estaba pasando, despedimos a mucha gente porque su comportamiento sobrepasaba los límites de la ética. Asimismo, volvimos a capacitar a todos los empleados de la institución (de arriba a abajo) respecto a sus responsabilidades con el cliente, y creamos listas de verificación para vigilar cada transacción.

Al final, aunque fue un momento difícil, nos sirvió como una llamada de alerta. Nos dimos cuenta de que necesitábamos volver a enfocarnos en nuestra misión y nuestros valores. Elaboramos un plan de acción claro, que hemos estado implementando desde entonces, aunque uno de los retos más difíciles sigue siendo lograr el compromiso del personal de campo.

Queríamos volver a concentrarnos en las personas de escasos recursos. Nuestra nueva meta es que por lo menos 10% de nuestros clientes se encuentre en situación de pobreza extrema y que la mayoría de los clientes esté por debajo de la línea de pobreza. En un principio, muchos empleados se resistieron al cambio, pues implicaba que la responsabilidad pasaría de un nivel colectivo a una responsabilidad individual. Abordamos esta resistencia con tres acciones: 1) capacitamos al personal para que reconociera la importancia de nuestra misión y logramos que participara en la definición y el logro de nuestras metas sociales; 2) entablamos una comunicación clara con el personal de campo respecto a nuestro plan de acción; y 3) creamos un ambiente de trabajo que atiende las necesidades de nuestros empleados y los hace sentir orgullosos de ser parte de CARD.

Nosotros tomamos muy en serio nuestra misión. No importa si los empleados trabajan para el banco o la ONG. Todos tienen las mismas responsabilidades, rangos y escala de salarios. En el mismo sentido, en los formatos que usa la dirección ejecutiva para monitorear la comunicación hemos incorporado indicadores sociales, como cuántas entrevistas de salida aplica el personal de sucursales respecto a todos los clientes salientes y si aplican la herramienta PPI™ a la totalidad de los clientes entrantes. Por último, invertimos en nuestros empleados. Por ejemplo, les ofrecemos becas para cursos de postgrado”.



## Introducción

**CARD** representa un claro ejemplo de la importancia de los recursos humanos en el logro de la misión social. La renuencia y la falta de comprensión de los actores clave internos (la mesa directiva, el equipo directivo y el personal) suelen ser los problemas más comunes de las IMF que se embarcan en la gestión del desempeño social, especialmente cuando están atravesando un proceso de crecimiento. No basta con que los empleados tengan fe en la misión social y que estén comprometidos con alcanzarla: la institución también debe reconocer que tiene una responsabilidad social con sus empleados.

Este capítulo señala los principales retos que deben enfrentar las IMF para incorporar lo social a todos los aspectos de la administración de los recursos humanos (RH). Su objetivo es responder a las siguientes preguntas, relacionadas con la adaptación de sus sistemas de recursos humanos y su alineación con los procedimientos para gestionar el desempeño social:

- ¿Cómo lograr que sus empleados compartan su misión?
- ¿Por qué es importante capacitar al personal en la GDS?
- ¿Por qué deben asociar el desempeño del personal con la GDS?
- ¿Qué incentivos no monetarios pueden apoyar a la GDS?
- ¿Cómo integrar la GDS a las revisiones del desempeño del personal?
- ¿Cómo pueden garantizar que su institución sea socialmente responsable con sus empleados?
- ¿Cómo garantizar la satisfacción de los empleados?

### ¿Cómo lograr que sus empleados compartan su misión?

Su personal debe estar plenamente comprometido con su misión social. **Para esto, es fundamental la contratación eficaz de nuevos empleados.** A pesar de que en el trabajo se pueden aprender muchas habilidades, **CARD** considera que trabajar con personas de escasos recursos requiere de una actitud especial, que resulta difícil de desarrollar si no se tiene la vocación. Por ello, la institución busca contratar a universitarios recién egresados que tengan la actitud de trabajo deseada, así como las aptitudes y la voluntad para aprender.

No siempre es fácil convencer a los universitarios de que trabajen en comunidades y áreas que no conocen, como zonas rurales o barrios urbanos deprimidos. Muchos de los candidatos se imaginan que va a trabajar detrás de un escritorio, en una oficina con aire acondicionado, no que van a ir en moto hasta pueblos lejanos y reunirse con los clientes. Por ello, algunas instituciones se dedican a contratar personas de las zonas en las que trabaja y a capacitarlas en microfinanzas. Otras contratan dos tipos de promotores de crédito: Por una parte, personas de la zona, sin educación universitaria, principalmente para los préstamos grupales (que exigen menos preparación) y universitarios que demuestren afinidad con la misión social de la IMF para que se encarguen de los préstamos individuales (que pueden requerir análisis más complejos).

Las instituciones desean contratar personas que concuerden con la cultura y los valores corporativos, pero que también tengan las habilidades técnicas y la preparación necesaria para el cargo. Ser demasiado selectivo es difícil, debido en gran parte al reducido conjunto de candidatos calificados para ocupar ciertos cargos (como los de auditoría interna) en varios países. A pesar de ello, al momento de la contratación deben tener en cuenta que la actitud y antecedentes de los candidatos seleccionados deben reflejar ciertos valores sociales y el interés en trabajar con el mercado al que ustedes intentan llegar.

Una vez que hayan contratado el personal, deben proporcionarle un perfil del cargo en el que sea clara la relación entre éste y la misión social de su institución. Por ejemplo, **ASHI**, también en Filipinas, cambió el nombre de promotor de crédito por el de 'promotor de desarrollo', dejando en claro que estos empleados son parte integral del logro de la misión institucional, que está orientada hacia el desarrollo.

## ¿Por qué es importante capacitar al personal en la GDS?

El compromiso con la misión social de la institución es un buen punto de partida. No obstante, con el fin de lograr lo mejor de su equipo, necesitan capacitarlo para generar compromiso y garantizar que comprenda cómo contribuye con su trabajo al logro de la misión social. Todos los empleados pueden beneficiarse de la capacitación periódica en la GDS, que además puede ser una oportunidad para obtener retroalimentación del personal, permitiendo a la institución efectuar los cambios necesarios y lograr así que los sistemas de gestión estén alineados por completo con la misión social.

Aquí se presentan seis puntos principales a tener en cuenta:

- Usen las sesiones de inducción u orientación para comunicar sus expectativas y objetivos sociales al personal nuevo.
- Organicen una capacitación de actualización para los empleados existentes, con el fin de mantener abierto el diálogo sobre la GDS y tratar cualquier problema o preocupación que pueda surgir entre el personal.
- Capaciten a los mandos medios y al personal de campo, dos grupos que suelen ser un cuello de botella para la eficacia de la GDS.

Ver un ejemplo de un programa de capacitación en el Cuadro 7.1

- Revisen el contenido de su curso de capacitación en GDS a medida que avanza la institución.
- Presenten los conceptos de la GDS en fragmentos pequeños, fáciles de procesar. Probablemente tardarán meses o años en completar la información, pero así obtendrán los mejores resultados.
- Deben comunicar los conceptos y técnicas de la GDS en un lenguaje que comprendan los empleados y que resulte pertinente para sus funciones.

Por ejemplo, el personal de sucursales de **CARD** se sorprendió al enterarse que monitorear la deserción es parte de la GDS y manifestaron “hemos estado gestionado el desempeño social ‘por pedacitos’ todo este tiempo”. Similarmente, tras un seminario de capacitación en Malí, uno de los promotores de crédito de **Kafojiginew** exclamó: “¡Por primera vez entiendo la relación entre mi trabajo y el desarrollo económico!”

Puesto que la misión de **ASHI** se relaciona con el empoderamiento de las mujeres y sus familias, la institución organiza capacitaciones constantes para sensibilizar al personal sobre temas de discriminación e igualdad, lo que ha tenido implicaciones en las clientas y en el personal. En el **siguiente recuadro** se describe la forma en que el énfasis de la institución en estos temas la llevó a efectuar cambios en sus prácticas de administración de los recursos humanos.

**Alinear los recursos humanos con la toma de conciencia sobre la discriminación contra las mujeres**

ASHI, una microfinanciera filipina, tiene un programa de toma de conciencia sobre la discriminación contra las mujeres, explicado en detalle en su manual del empleado. Para llevar este programa a la práctica, la institución creó un módulo de capacitación sobre ‘temas de discriminación’ como parte de su programa de capacitación sobre la GDS, en el que participan todos los empleados. A pesar de su trabajo contra la discriminación hacia la mujer, la retroalimentación del personal ayudó a la gerencia a darse cuenta de que su paquete de beneficios no atraía a mujeres casadas con hijos. En respuesta, se efectuaron algunos cambios, que incluían una licencia de maternidad.

Más adelante, la institución se dio cuenta de que esta política no impulsaba la equidad entre hombres y mujeres, así que implementó una licencia de paternidad. Al organizar las sesiones de capacitación y estar abierta a la retroalimentación del personal, ASHI pudo reflejar su misión social en la administración de sus recursos humanos y ser más responsable socialmente con sus empleados.

**Cuadro 7.1: Fonkoze – Taller de capacitación en GDS para los monitores del impacto social**

Lunes	Actividad
9h – 9h 30	Breakfast, welcome
9h 30 – 11h 30	Presentación y sesión de preguntas sobre el impacto social
11h 30 – 13h	Introducción a los programas y servicios de Fonkoze y a los principios de las microfinanzas y de solidaridad
13h – 14h	Almuerzo
14h – 15h	Actividad participativa en grupo: ‘Reflexión’
15h – 16h 30	Técnicas adecuadas de entrevista. Sesión de preguntas y respuestas

Martes	Actividad
9h – 9h 30	Desayuno y repaso del día anterior
9h 30 – 10h 30	Diferencias entre a) un estudio y una entrevista, b) un cuestionario y una entrevista, c) una comunicación y una entrevista
10h 30 – 11h 45	Sistema de calificación de la pobreza: Teoría y práctica (juego de roles y retroalimentación)
11h 45 – 13h	Actividad participativa en grupo: 'Reflexión'
13h – 14h	Almuerzo
14h – 15h	Actividad participativa en grupo: 'Reflexión'
15h – 16h	Logística: Cómo enviar correos, pedir nuevos formatos, preparar informes de gastos. Sesión de preguntas y respuestas.
Miércoles	Actividad
9h – 9h 30	Desayuno y repaso del día anterior
9h 30 – 11h	Comunicación en la sucursal
11h – 12h	Registro y manejo de datos
12h – 13h	RH, logística
13h – 14h	Almuerzo
14h – 16h	Entrevistas de salida: Teoría y práctica (juego de roles y retroalimentación). Sesión de preguntas y respuestas
Jueves	Actividad
9h – 9h 30	Desayuno y repaso del día anterior
9h 30 – 10h 30	El índice PPI™ de la Fundación Grameen: Teoría y práctica (juego de roles y retroalimentación)
10h 30 – 13h	Grupos focales: Teoría y práctica (juego de roles y retroalimentación)
13h – 14h	Almuerzo
14h – 14h 30	Comportamiento en las sucursales y dificultades en el campo
14h 30 – 16h	Práctica con varias herramientas. Sesión de preguntas y respuestas
Viernes	Actividad
9h – 9h 30	Desayuno y repaso del día anterior
9h 30 – 9h 45	Reportes quincenales a los directores de sucursal

## ¿Por qué deben asociar el desempeño del personal con la GDS?

Muchas instituciones microfinancieras utilizan premios e incentivos para reconocer el desempeño del personal, en su mayoría ligados al desempeño financiero, particularmente en temas de crecimiento y calidad de la cartera. Las instituciones seriamente comprometidas con la GDS deben reflejar sus objetivos sociales tanto en las revisiones de desempeño del personal como en los sistemas de ascensos e incentivos.

Los estándares de desempeño que se basan únicamente en incentivos financieros u operativos pueden atender la necesidad de los clientes de acceder a un servicio financiero. No obstante, también pueden incentivar ciertos comportamientos no buscados en el personal (especialmente el personal de campo) y tener consecuencias que afecten de forma negativa las otras necesidades del cliente. Por ejemplo, los incentivos para el personal de campo suelen abordar dos áreas: La productividad (por ej., la cantidad de préstamos o de clientes o el tamaño de la cartera) y la calidad de la cartera (por ej., el porcentaje de mora). Estas dos áreas estimulan el volumen (por ej., más clientes) y los préstamos a clientes de bajo riesgo, pero no se relacionan con la forma en que debe tratarse a los clientes. De manera similar, es posible que una IMF que añada a su medición del desempeño una política de no tolerancia al incumplimiento de pagos se entere de que su personal maltrata verbalmente a los clientes a quienes se les dificulta el pago.

¿Qué señales le envía su sistema de incentivos al personal?

**Al diseñar los esquemas de incentivos para el personal, procuren equilibrar criterios de desempeño financiero y operacional, tratando de evitar consecuencias no buscadas.** Por ejemplo, puede equilibrarse la exigencia de una mora baja con una baja tasa de deserción o con una alta calificación de la satisfacción del cliente. Al equilibrar las mediciones del desempeño, podrán mejorar el desempeño financiero y operativo en el largo plazo, ya que estimulan a los empleados a tener en cuenta las necesidades y preocupaciones integrales del cliente.

En el **siguiente recuadro** se presentan consejos útiles para diseñar incentivos relacionados con el aumento de la cobertura de clientas de escasos recursos.

Muchas IMF se refieren a la falta de objetivos sociales claros e información concreta al respecto como el principal obstáculo para asociar los incentivos al desempeño social.

### **Cómo asociar los incentivos del personal con los objetivos de disminuir la pobreza y la discriminación contra las mujeres**

#### **Si buscan ampliar su cobertura hacia personas de escasos recursos:**

- Tengan una herramienta eficaz para medir y monitorear los niveles de pobreza de los clientes. Puede ser algo tan sencillo como monitorear la información de ventas anuales en las solicitudes de crédito, o algo más complejo como usar el PPI™ u otras mediciones.
- Identifiquen indicadores medibles, que estén dentro del control del individuo o el grupo, (por ejemplo, deserción entre los clientes de escasos recursos en la sucursal en el caso de los gerentes de sucursal, o incentivos grupales para la sucursal y deserciones en la cartera en el caso de los promotores).
- Cuenten con datos de partida claros, que sean útiles para medir el avance, tales como la cantidad de clientes cuyas ventas anuales son inferiores a cierto nivel o cuyo ingreso del hogar se encuentre por debajo de la línea de pobreza.

#### **Si buscan empoderar a las mujeres:**

- Seleccionen sustitutos del empoderamiento de las mujeres, como un mayor acceso a préstamos, mayores montos del préstamo, mayor influencia en el uso de los ahorros, menor tiempo destinado a las tareas del hogar, mayor comprensión de sus derechos, etc.
- Realicen periódicamente entrevistas o grupos focales para monitorear la percepción del sentido de empoderamiento entre las clientas mujeres.
- Creen incentivos de grupo (por sucursal o zona) asociados al mejoramiento en el empoderamiento de las mujeres en las áreas identificadas mediante las entrevistas o grupos focales.



Algunas organizaciones están empezando a implementar sistemas balanceados de incentivos:

**Save the Children** trabaja con sus asociadas en el desarrollo de sistemas de incentivos a empleados para otorgar bonos más altos a los promotores de crédito en Myanmar (Burma) y Vietnam cuyas carteras tengan una proporción más alta de clientes de escasos recursos.

**Prizma** en Bosnia revisó recientemente su sistema de gestión del desempeño. Ahora usa una combinación de incentivos grupales e individuales para incluir los niveles de pobreza atendidos, la calidad del servicio y la salud financiera de la institución como un todo. Mensualmente se reconoce el desempeño de los promotores de crédito sobre la base de ciertos indicadores seleccionados, como número de clientes que maneja, tasas de deserción, cartera en riesgo, préstamos desembolsados y niveles de pobreza atendidos. Además, todos los empleados de la sucursal reciben un porcentaje de las ganancias anuales de Prizma, mediante un sistema de bonos. El bono se calcula ponderando algunos factores definidos cada año por la mesa directiva, y se base en la calificación agregada del equipo en seis principales áreas de desempeño:

Vea más sobre el sistema de calificación de la pobreza de Prizma en el Capítulo 6.

1. Productividad – relación entre clientes y empleados
2. Cantidad de clientes atendidos – crecimiento en la cantidad de clientes activos
3. Niveles de pobreza atendidos – cantidad de clientes nuevos en situación de pobreza extrema medida de acuerdo al sistema interno de calificación de la pobreza
4. Eficiencia – razón de la eficiencia administrativa
5. Deserción – tasa de deserción de los 90 días anteriores
6. Amortizaciones de cartera – tasa anual de amortizaciones de cartera

El personal de la oficina principal de **Prizma** también recibe un bono anual con base en el desempeño promedio de las sucursales. Esto los incentiva a garantizar el funcionamiento de las operaciones de la institución como un todo. Algunas IMF han encontrado que los incentivos grupales son más eficaces para reforzar los objetivos sociales, pues estimulan el trabajo en equipo y ayudan a evitar consecuencias no deseadas (ver la experiencia de PRODEM en el **siguiente recuadro**).

#### **PRODEM pasa de incentivos individuales a incentivos grupales**

En el entorno competitivo de las microfinanzas de Bolivia, PRODEM ha logrado atraer y retener a sus empleados ofreciendo incentivos principalmente grupales. En un principio, la institución tenía un sistema más tradicional de incentivos que reconocía a cada promotor individualmente de acuerdo a la cantidad de clientes, el tamaño promedio de la cartera y porcentaje de créditos atrasados. Con el tiempo, PRODEM se dio cuenta de que este sistema tenía varias consecuencias no planeadas, entre las que se encontraba una mayor rotación de personal y más despidos debido a que los promotores no se apegaban a los procedimientos y políticas de la institución. En lugar de aumentar la lealtad de los empleados, el sistema individual de incentivos había hecho que los promotores se concentraran más en sus propias necesidades, olvidando la responsabilidad que tenían con los clientes.

En 1996, la institución modificó su programa de incentivos, pasando de ofrecer un bono mensual individual a un bono anual por sucursal, lo que llevó al personal a pensar más en el largo plazo y a concentrarse en los clientes. A pesar de ello, continuaron presentándose algunas consecuencias negativas, como la falta de cooperación entre sucursales y la renuencia del personal a reubicarse en ambientes más riesgosos, en los que era probable que la sucursal no recibiera un bono anual. En respuesta a ello, PRODEM cambió nuevamente su sistema, ofreciendo un único sistema de incentivos anuales para toda la institución que incluye un fondo de pensiones que permite que los empleados sean propietarios parciales de la IMF.

Aunque el sistema de incentivos es una motivación importante para el personal, el equipo directivo de PRODEM considera que la motivación principal radica en su misión social, la cual refuerza mediante orientaciones al personal nuevo, oportunidades de capacitación y la existencia de varios canales de comunicación, tales como boletines, correos electrónicos y su sitio Web. Por otra parte, existe una serie de incentivos no monetarios, como desarrollo del personal, oportunidades de ascenso, reconocimiento de logros y la oportunidad de tomarse un sabático después de diez años de servicio.

*Fuente: Eduardo Bazoberry, 'We Aren't Selling Vacuum Cleaners: PRODEM's Experience with Staff Incentives', MicroBanking Bulletin, Abril de 2001*

## ¿Qué incentivos no monetarios pueden apoyar a la GDS?

Los incentivos no monetarios pueden ser tan eficaces como los monetarios cuando se busca reforzar el desempeño social de los empleados. Por ejemplo, **Grameen Bank** usa un sistema de cinco estrellas para reconocer a los empleados que superan los criterios estipuladas de desempeño, tres de las cuales se relacionan con el desempeño financiero y dos, con el desempeño social. La cantidad de estrellas de un empleado aparece en la etiqueta donde lleva su nombre, generando una sana competencia y orgullo entre las sucursales. **Independientemente del tipo de incentivo que ofrezcan, deberán revisar y monitorear sus efectos cada cierto tiempo, para verificar que en realidad están apoyando la misión social y que no están ocasionando resultados negativos. También deben constatar que el personal considere que el sistema de incentivos es justo y transparente.**

Entre los incentivos no financieros figuran:

- Reconocimientos verbales
- Reconocimiento en público
- Certificados de capacitación
- Participación en una conferencia o en un viaje de observación

## ¿Cómo integrar la GDS a las revisiones del desempeño del personal?

La manera en la que su institución realiza las revisiones de desempeño y el sistema de ascensos y desarrollo profesional tiene la misma o mayor importancia que el sistema de incentivos. Aunque muchas microfinancieras se refieren a la importancia de su misión social, son muy pocas las que integran objetivos sociales a las revisiones anuales de desempeño del personal o las que han establecido relaciones claras entre un buen desempeño social y las oportunidades profesionales. Para hacerlo se necesita contar con información de partida e indicadores de desempeño claros.

De hecho, muchas IMF ofrecen oportunidades de ascenso rápido para convertir a los mejores promotores en gerentes de crédito o de sucursal, entendiendo como un promotor exitoso al que obtiene importantes logros financieros, como construir y manejar una gran cartera. No obstante, reconocer las habilidades sociales y la 'inteligencia emocional' es también muy importante para administrar con eficacia sus recursos humanos. **Tengan en cuenta que necesitan:**

- Revisar los sistemas de evaluación del desempeño y ascensos (vinculados a sistemas efectivos de información) para asegurarse de que integran objetivos de desempeño tanto financieros como sociales.
- Ofrecer rutas claras para el desarrollo profesional, que preparen al personal para convertirse en gerentes eficaces, sensibles a temas financieros y sociales.

## ¿Cómo pueden garantizar que su institución sea socialmente responsable con sus empleados?

Si desean que sus empleados traten bien a sus clientes, deben dar el ejemplo, empezando por tratar bien a los empleados. Por ejemplo, **CRECER**, en Bolivia, ha desarrollado políticas para proteger a las mujeres y a las minorías contra la discriminación en la contratación y el trato injusto en el lugar de trabajo. Asimismo, ha implementado escalas salariales y políticas que garantizan la equidad en la remuneración de todos los empleados, tanto a nivel de operación como de administración.

Sus empleados son la cara pública de su IMF. Trátelos bien para que traten bien a sus clientes.

**Al revisar su responsabilidad social frente al personal, pregúntense lo siguiente:**

- ¿Qué políticas y procesos existen (por ej., en sus manuales de operación de recursos humanos) para garantizar un trato justo a los empleados? (por ej., ¿existe un proceso objetivo para los ascensos, las escalas salariales y los incentivos? ¿Las mujeres tienen las mismas oportunidades profesionales y escala de salarios que los hombres?)

- ¿Qué mecanismos se utilizan para motivar al personal (incentivos monetarios y no monetarios)? ¿Son eficaces? ¿Equilibran el desempeño social con el financiero?
- ¿Cómo se le da voz al personal? Por ejemplo, ¿qué participación tiene en la definición de actividades y objetivos de la gestión del desempeño social y financiero?
- ¿Cuentan con mecanismos para que los empleados presenten sus reclamos? ¿Existe una manera sistemática de obtener y responder a la retroalimentación del personal, como una encuesta de satisfacción laboral?

Si consideran que pueden mejorar el trato que dan al personal, pueden revisar las políticas y procedimientos relacionados con los temas mencionados.

## ¿Cómo garantizar la satisfacción de los empleados?

La satisfacción de los empleados debe revisarse periódicamente, al igual que la de los clientes. Sólo de esta manera podrán conocer qué tan bien están gestionando su responsabilidad social de cara al personal. Los empleados deben poder aportar a las decisiones del equipo directivo, o por lo menos tener la seguridad de que sus puntos de vista se han escuchado y valorado.

**Hay varias formas de monitorear la satisfacción de los empleados y conocer sus sugerencias para mejorar las operaciones, tales como:**

Ver un ejemplo de encuesta de 'satisfacción del personal' en el Anexo 3.

- Evaluaciones periódicas de las expectativas de los empleados o encuestas de satisfacción laboral.
- Reuniones periódicas con los supervisores de área para garantizar que la gerencia comprenda las preocupaciones y necesidades de los empleados.
- Reuniones cara a cara entre supervisores y empleados para hablar - individualmente- sobre lo que los motiva a trabajar y lo que esperan obtener en el futuro.
- Sistemas para recolectar las opiniones de los empleados cuando éstos no sienten la confianza de comunicarse directamente con los gerentes, como procedimientos oficiales para presentar reclamos o el nombramiento de un actor imparcial para dar a conocer las preocupaciones de los empleados de manera confidencial.

Es importante orientar a los empleados para que sepan cómo reaccionar ante situaciones difíciles.

Para evitar la discriminación y facilitar la retroalimentación en temas de equidad, **SEF**, en Sudáfrica, ha:

- Delegado los procedimientos de disputa laboral a una empresa de recursos humanos externa
- Definido un procedimiento formal para casos de acoso sexual, en el que la persona que se sienta agredida puede reportar la situación a una corte disciplinaria externa
- Organizado un comité de equidad laboral.

**Desarrollar sistemas de retroalimentación de los empleados beneficia a su institución porque crean mayor compromiso entre el personal.** Mejorar los sistemas y operaciones del área de recursos humanos y conservar la satisfacción laboral ayudarán a mejorar la eficiencia y reducir los costos. Es de suma importancia definir los mecanismos para recibir de retroalimentación de los empleados. En el siguiente recuadro se muestra lo que puede suceder cuando no se cuenta con dichos mecanismos. Sobra decir que resulta poco útil recolectar las opiniones de los empleados e indagar sobre su nivel de satisfacción a menos que la dirección ejecutiva esté preparada para reaccionar, por lo que resulta de vital importancia comunicar cualquier decisión que se tome a partir de los comentarios de los empleados.

#### La importancia de posibilitar la retroalimentación de los empleados

Una IMF recibió una fuerte lección respecto a la importancia de contar con maneras sistemáticas para escuchar a sus empleados. Varios de sus empleados sentían frustración respecto a ciertas prácticas del equipo directivo, pero no tenía una vía para expresarla. La tensión crecía a medida que los empleados seguían hablando entre ellos de sus inconformidades pero no tenían una forma de abordarlas. Finalmente, decidieron dirigirse directamente a la gerencia ejecutiva y organizar una reunión de más de 30 participantes en la oficina principal.

La reunión fue caótica. Los empleados se gritaban, se acusaban mutuamente y exigían cambios en los sistemas de administración y compensación. Aunque la gerencia no estuvo de acuerdo con la forma desordenada que usaron los empleados para manifestar su descontento, reconoció que no había creado mecanismos adecuados de retroalimentación para que éstos comunicaran sus preocupaciones más productivamente.

Por ejemplo, **FIE**, en Bolivia, ha usado los comentarios de los empleados para moldear sus políticas de satisfacción laboral, lo que ha hecho que muchos de sus empleados se sientan orgullosos de trabajar en una institución que les permite equilibrar el trabajo y la familia. La IMF ha creado varios programas, entre los que figuran:

- Día familiar FIE - Un picnic anual donde se invita a los empleados y a sus familias a celebrar los logros de la IMF y a socializar entre ellos.
- Tres días 'personales' por año, que los empleados pueden usar a discreción para atender emergencias personales o un día de 'salud mental', que pueden tomarse sin tener que dar mayores explicaciones.
- Los empleados pueden reunirse con el director general en sus cumpleaños y recibir medio día libre.
- Las familias de los empleados son afiliadas automáticamente al programa nacional de seguro de salud.
- Reconocimientos a los hijos de los empleados que obtengan resultados académicos sobresalientes.
- Bonos para los gastos del cuidado de los hijos, para reducir la carga financiera de los padres y madres trabajadores.

#### Resumen – Administración de los recursos humanos

- Al contratar nuevos empleados, busquen una forma de evaluar su nivel de compromiso con la misión social de la institución.
- Presenten su estrategia de desempeño social durante las orientaciones e inducciones del personal de nuevo ingreso y los cursos de actualización del personal antiguo.
- Capaciten a los empleados en cualquier nuevo objetivo o función social que llegue a afectar su trabajo.
- Al encomendar nuevas tareas o responsabilidades al personal, procuren eliminar otras para evitar una sobrecarga laboral.
- Creen mecanismos sistemáticos para que los empleados presenten sus opiniones sobre la estrategia de GDS y las actividades relacionadas. Intégrenlos en la planificación de dichas actividades siempre que sea posible.
- En cuanto a los incentivos y el monitoreo del desempeño del personal, equilibren las metas de desempeño financiero y operacional con las metas del desempeño social:
  - Seleccionen cuidadosamente sus incentivos. En el caso del desempeño social, los incentivos grupales suelen funcionar mejor que los individuales.
  - Asegúrense de que el sistema de evaluación del desempeño sea claro y transparente.
  - Realicen revisiones periódicas para garantizar que los incentivos están produciendo el comportamiento y los niveles de desempeño deseados.
  - Contemplan implementar incentivos no monetarios como días libres, reconocimiento a sucursales o competencias entre ellas, etc.
- ¡Traten bien a sus empleados! Un empleado satisfecho hace bien su trabajo y trata adecuadamente a los clientes. Puede reforzarse la satisfacción laboral con la implementación de políticas de equidad de género, así como con el establecimiento de un mecanismo para que el personal presente sus reclamos.





**Nombre:** Artur Bala

**Organización:** Enda, Túnez

**Cargo:** Investigador de la unidad de investigación y desarrollo

La misión de Enda es contribuir a mejorar las condiciones de vida de todos los tunecinos a través de servicios financieros innovadores e incluyentes de alta calidad, prestados por una institución líder con responsabilidad social y ambiental.

“La GDS nos ha ayudado tanto a mejorar nuestros servicios como a llegar a más clientes. El primer paso consistió en revisar nuestra misión para evaluar nuestro desempeño. Al hacerlo, nos dimos cuenta de que nos concentrábamos demasiado en clientes que tenían un negocio establecido, pero que la misión que habíamos adoptado recientemente nos pedía atender a todos los tunecinos. Comprendimos que necesitábamos mejorar nuestros productos y servicios para atender a un grupo más amplio de clientes.

¿Qué implicó el cambio para la institución? Bueno, añadir nuevos productos, adaptar los existentes y ajustar las operaciones para incluir los cambios. Primero, en vez de limitarnos a los préstamos para negocio, investigamos cuáles eran las necesidades reales de los clientes. Esto nos llevó a ofrecer préstamos para educación y mejoras de vivienda y a atender a una base más amplia de clientes (como asalariados que fueran familiares de nuestros clientes). Por otra parte, prestamos atención cuando los clientes nos pidieron un acceso más sencillo al crédito, así que hicimos más eficientes nuestros procedimientos de aprobación y desembolso.

Sin embargo, la decisión de enfocarnos en un nuevo tipo de clientes y de cambiar la forma de prestación del producto generó renuencia entre nuestros promotores de crédito, a quienes les preocupaba no poder generar empatía con los nuevos clientes y seguir teniendo la responsabilidad de cobrar los pagos. Para atender este problema, capacitaremos a los promotores para administrar préstamos de montos más altos, como los préstamos para mejoras de vivienda”.





## Introducción

Consultar el Capítulo 3 para conocer cómo alinear su cultura, productos y mecanismos de entrega a la misión.

Muchos temas del desempeño social se relacionan con los clientes, y van desde protegerlos de posibles perjuicios hasta comprender y responder a sus necesidades y preferencias, que son específicas y distintas al mismo tiempo. Por otra parte, figura el reto de generar una cultura orientada al servicio del cliente. Toda institución microfinanciera debe prestar atención a estos aspectos.

Este capítulo se refiere a la forma en que las IMF han incorporado lo social a los retos de operación derivados de escuchar y atender a sus clientes meta. No se refiere a cómo escuchar mejor al cliente o a crear un mejor modelo de servicio al cliente, pues ya existe una extensa variedad de recursos que les pueden ayudar a este respecto (ver la sección de recursos al final de esta guía).

Necesitan tener en cuenta las siguientes preguntas clave sobre el servicio al cliente:

- ¿Cómo deben proteger a sus clientes?
- ¿Cómo verificar si están usando eficazmente la retroalimentación del cliente?
- ¿De qué forma influyen la presentación del producto y el mercadeo para llegar a los clientes meta?
- ¿Cómo garantizar la entrega coherente del producto para atender las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo crear nuevos productos para atender las necesidades de los clientes?
- ¿Por qué es importante crear una cultura de servicio al cliente?
- ¿Cómo verificar si los empleados dan un buen trato al cliente en todas las situaciones?
- ¿Cómo crear una imagen pública como institución orientada al cliente?

## ¿Cómo deben proteger a sus clientes?

La protección del cliente o el consumidor ha generado una gran discusión en los últimos tiempos, tanto en el sector de las microfinanzas como en el sector bancario en general. Desafortunadamente, muchos países en vías de desarrollo carecen de un marco legal para garantizar que los clientes no sufran perjuicios (intencionales o no) al usar los servicios financieros. No obstante, al representar una institución con una misión social, su primer compromiso con los clientes debe ser “no hacerles daño”. En otras palabras, **toda institución microfinanciera, con o sin fines de lucro, tiene la responsabilidad social de proteger a sus clientes.**

Como muestra de su compromiso con esta misión, todos los miembros de **Microfinance Network** y las instituciones asociadas a **ACCION** International prepararon y adoptaron un compromiso a favor de los consumidores (Pro-Consumer Pledge) en 2004, que contiene una serie de principios que, de aplicarse correctamente, pueden proteger los intereses de los clientes. **Éstos son los principios mínimos que debe seguir una institución microfinanciera socialmente responsable:**

### Determinar un precio justo para los productos

Si bien es cierto que las tasas de interés de las microfinanzas necesitan ser más elevadas que las tasas de los bancos (principalmente debido a estructuras más elevadas de costos y montos inferiores de crédito), algunas veces las instituciones microfinancieras cobran a sus clientes más de lo necesario. **Deben determinar un precio justo para todos sus productos y servicios: ahorros, seguros, remesas, etc.** Aunque no existe una manera única de calcular si un precio es justo o no, es posible encontrar prácticas poco justas cuando no hay competencia. De esta forma, las instituciones pueden cobrar altas tasas de interés que por lo general cubren ineficiencias en las operaciones, generación excesiva de ganancias o un crecimiento acelerado.

Como explica **Alok Misra**, consultor en microfinanzas, “varias instituciones son ineficientes y deben buscar la forma de mejorar su estructura de costos y de transferir los beneficios a los clientes. Es posible hacerlo sin reducir el margen de ganancias. En el **siguiente recuadro** se describe cómo **CRECER**, una microfinanciera boliviana, pudo reducir la tasa para sus clientas de crédito.

#### Cómo se mejoró el precio al reducir los costos en Bolivia

CRECER, en Bolivia, examinó su estructura de costos para identificar formas de ofrecer mayores beneficios a sus clientes, un paso necesario para responder a las sugerencias de éstos y para ser más competitiva. A consecuencia de esta revisión, la institución pudo reducir su tasa de interés de 3.5% a 2% mensual. Al aumentar la eficiencia, mejorar la productividad y reducir gradualmente la tasa, CRECER pudo emprender este paso sin afectar la rentabilidad.

## Determinar un precio transparente para los productos

Sus materiales de mercadeo y comunicación deben **proporcionar a sus clientes información completa sobre los costos verdaderos que deben pagar por los préstamos y los costos de transacción, así como cuánto están ganando sus ahorros**. Aunque todos los clientes saben que es mejor pagar una tasa baja de interés, son pocos los que pueden calcular las tasas efectivas cuando se trata de una tasa decreciente (no fija), así como los costos asociados (como los cargos por apertura de crédito, cuotas de afiliación y seguros obligatorios). El **siguiente recuadro** presenta información sobre una nueva iniciativa de transparencia que será útil tanto para las IMF, los clientes y los defensores del cliente.

### Microfinance transparency initiative

Chuck Waterfield, de Microfin, ha originado una nueva iniciativa de transparencia llamada **MF Transparency**. Se trata de un sitio en la Internet que contiene información sobre los productos de crédito y su precio “de manera clara y coherente”, presentando el calendario de pago para cada producto y calculando el precio “real”, usando una tasa de interés anual. Para mayor información, consulten [www.mftransparency.org](http://www.mftransparency.org).

**Fijar un precio transparente independientemente del nivel de educación de sus clientes.** Los materiales escritos serán poco útiles si sus clientes no pueden leer. En cambio, se puede capacitar a los promotores de crédito para que divulguen el precio usando analogías y ejemplos específicos, apropiados al contexto de los clientes.

## Evitar el sobre-endeudamiento de los clientes

Esto se relaciona con la importancia de la transparencia. El Código de protección del cliente de **AMK** abarca ambos temas (ver el **siguiente recuadro**). Al evaluar una solicitud de crédito para todo caso, excepto las empresas de reciente creación, los promotores deben asegurarse de que **el cliente tenga fuentes suficientes y estables de ingreso para pagar el préstamo, así como revisar si tiene otras deudas que puedan afectar el cumplimiento**.

En el caso de AMK, el departamento de auditoría interna sigue verificando el nivel de endeudamiento de los clientes incluso después del desembolso. Las IMF, especialmente en contextos donde las microfinanzas tienen una importante penetración de mercado (como Bolivia), pueden trabajar con competidores locales, bancos y gobiernos locales para coordinar el flujo de información o impulsar la creación de una oficina o buró de crédito, de ser posible.

### Código de protección del cliente de AMK (adoptado en 2005)

1. Maximizar la inclusión de las personas de escasos recursos y otras poblaciones marginadas que cumplen los criterios de selección de la institución.
2. Minimizar la exposición de los clientes (de escasos recursos) a productos financieros que, al promover el sobre-endeudamiento, tienen la capacidad de ser perjudiciales.
3. Proporcionar información completa a los clientes sobre las políticas y procedimientos y asegurar la transparencia en todas las transacciones.
4. Facilitar y estimular la libertad de elección entre los clientes,
5. Garantizar un trato adecuado y respetuoso hacia los clientes por parte del personal administrativo.

### Proteger los ahorros del cliente

Para una IMF, financiar la cartera con los ahorros de los clientes implica un riesgo y una responsabilidad mayor que para una institución exclusivamente de crédito. Es por ello que las IMF deben cumplir estándares legales más estrictos al momento de ofrecer productos de ahorro, pues no pueden poner en riesgo los ahorros de sus clientes. La información sobre el uso de los fondos y los saldos de reserva, así como el margen de interés, deben ser públicos y transparentes.

### Tratar a los clientes con dignidad y respeto

Más recientemente, este tema se ha relacionado con la necesidad de usar procesos apropiados para el cobro de la deuda. Todo cliente debe ser tratado con respeto, aún si no ha podido pagar su préstamo a tiempo. Como dice un promotor al hablar de los problemas de mora, “a la gente buena le pasan cosas malas”.

Son muchas las razones por las que los clientes no pagan a tiempo. **El proceso de cobro debe empezar por comprender su situación o su punto de vista. Bajo ninguna situación se recomienda recurrir a la intimidación o la presión,** que pueden acarrear repercusiones negativas para su institución. Por ejemplo, un cliente de un banco en India se suicidó a causa de la humillación que tuvo que soportar cuando la policía actuó como cobradora del banco. En otra ocasión, se acusó al personal de una sucursal de una IMF del mismo país de secuestrar a una niña y mantenerla como rehén hasta recibir el pago de un préstamo.

**La IMF tiene la responsabilidad de garantizar que existen lineamientos claros para el proceso de cobro de los créditos y que su operación se apega a ellos.** El uso de tácticas agresivas para el cobro pueden relacionarse a una capacitación insuficiente sobre servicio al cliente y a estructuras de incentivos que promueven la ‘cero tolerancia’ al incumplimiento de pagos.

Por otra parte, los clientes pueden recibir malos tratos en otras situaciones. **Contemplan crear un sistema formal y anónimo de reclamos** para que los clientes no teman reacciones en su contra y sepan que la institución responderá oportunamente a la información recibida.

## Ofrecer comodidad a los clientes

**Reflexionen sobre las posibles consecuencias negativas de la prestación de sus servicios**, como la cantidad de tiempo que un cliente debe esperar para acceder al préstamo, la distancia que debe cubrir para asistir a las reuniones o recibir un desembolso, etc. Por ejemplo, si un cliente recibe un crédito para aumentar el capital de trabajo de su negocio pero pierde un día de ventas porque debe dedicarlo a los trámites, es probable que el préstamo afecte más al negocio de lo que le puede ayudar.

## Proteger la confidencialidad de la información

Son pocos los países en vías de desarrollo que cuentan con sistemas eficaces para proteger el derecho a la confidencialidad de la información del cliente. Adicionalmente, la información financiera es tal vez la que más deba protegerse, dado que se relaciona con la seguridad personal del cliente. Se han presentado incidentes, por ejemplo en Asia y en África, donde las clientas han sido víctimas de abusos físicos cuando sus maridos u otros se enteran del monto de sus ahorros o préstamos. Aunque en algunas culturas es obligatorio que los esposos tengan conocimiento de las deudas a las que se comprometen sus esposas, en otras no resulta adecuado que puedan acceder a dicha información. **Deben ser supremamente cautelosos** y evitar que la información de los clientes caiga en manos equivocadas. En condiciones ideales, deben **establecer una política de no entregar información a terceros sin el consentimiento, o por lo menos sin el conocimiento, del cliente.**

## Fortalecer el comportamiento ético del personal

Su organización tiene la obligación de crear una cultura capaz de reflejar su ética y valores. Algunas instituciones tienen un código de ética, como el caso de **Constanta** en Georgia. Otras pueden no tener un código formal pero sí una cultura de trato respetuoso, reforzada con la capacitación de los empleados y las políticas y procedimientos operacionales. Incluso en los contextos donde es común la corrupción, las microfinancieras deben exigir un comportamiento ético de parte de su personal. Por ejemplo, **K-Rep**, en Kenia, creó una cultura organizacional que establece altos estándares éticos para sus empleados, reforzada con su baja tolerancia al fraude (por ej., los empleados son conscientes de que perderán su empleo si reciben un soborno).

## Protección del cliente y promoción de la no discriminación hacia la mujer

Muchas instituciones microfinancieras subrayan la necesidad de dar un trato equitativo a sus clientes hombres y mujeres. Los participantes de Genfinance listserv han incorporado temas de no discriminación hacia la mujer a la primera versión de su marco de referencia para la protección del cliente. Estos principios van más allá de otros marcos de protección del consumidor, pues hacen hincapié en el derecho de las mujeres a solicitar y obtener préstamos independientemente de sus esposos, así como en la adopción de políticas de cero tolerancia al acoso sexual. Por ejemplo, **EDPYME Confianza**, en Perú, no exige la firma del esposo de las clientas para otorgarles un crédito. Por último, también se insiste en que la capacitación del personal debe incluir una sensibilización específica respecto a los temas de discriminación, además de aquellos relacionados con la ética.

Ver más  
información en  
[www.genfinance.org](http://www.genfinance.org)

## ¿Cómo verificar si están usando eficazmente la retroalimentación del cliente?

Hasta hace poco tiempo, la falta de opciones llevaba a los clientes a aceptar opciones menos que aceptables. Sin embargo, a medida que la competencia aumenta, cada vez son más las IMF que reconocen la importancia de comprender si sus productos, servicios y formas de prestación satisfacen las necesidades específicas (y variadas) de sus clientes. **Usar herramientas estándares de investigación de mercados, como una encuesta de satisfacción del cliente, sin considerar sus objetivos sociales puede llevarle a ignorar la voz de sus clientes más vulnerables.**

Por ejemplo, **AMK**, en Camboya, estaba recibiendo sugerencias de sus clientes para aumentar el monto de los préstamos. Antes de hacerlo, la institución investigó las respuestas desagregadas según su sistema de “calificación del bienestar de los clientes”. De esta forma, se dieron cuenta de que las sugerencias no provenían de los clientes de menos recursos, sino de aquellos que estaban en una mejor situación económica. (Cabe señalar que la mayoría de los competidores de **AMK** ha optado por aumentar el monto del préstamo y concentrarse en zonas urbanas. Mientras que el monto promedio de estas instituciones es de US\$461, el de **AMK** es de US\$86).

Aunque los clientes con una situación económica relativamente mejor podían necesitar un nuevo producto con montos más altos, la institución optó por no aumentar el monto del préstamo grupal para asegurarse de llegar con el producto adecuado a los clientes de menos recursos de las zonas rurales. Adicionalmente, la IMF cuenta con un proceso de monitoreo periódico de los comentarios de sus clientes, para garantizar la atención de sus necesidades dentro de la sostenibilidad financiera.

Como lo demuestra este ejemplo, no hay que apresurarse a responder a las sugerencias de los clientes sin investigar más a fondo y asegurarse de atender las necesidades de los múltiples segmentos de su clientela. Segmentar la cartera y los datos sobre el perfil de los clientes les ayudará a lograrlo.

## ¿De qué forma influyen la presentación del producto y el mercadeo para llegar a los clientes meta?

A menudo, las IMF diseñan productos pensando en sus clientes meta pero terminan abarcando un mercado más amplio. **DBACD**, en Egipto, descubrió que algunos de sus préstamos para microempresas se usaban con fines de consumo por parte de clientes que no eran dueños de negocios (siendo éstos últimos el principal mercado meta de la institución). En lugar de impedir estos préstamos, la microfinanciera ideó una forma creativa para separar este nuevo segmento de clientes de los clientes meta originales (ver el **siguiente recuadro**).

**Deben usar la investigación de mercado para conocer la mejor manera de llegar a sus clientes meta, pero también para asegurarse de no excluirlos debido a políticas, procedimientos o las percepciones del personal y de los mismos clientes.** Por ejemplo, las clientas mujeres pueden responder mejor a los anuncios de radio, mientras que es más probable que los clientes hombres respondan a los del periódico. El personal de una IMF egipcia tenía la impresión de que las mujeres no eran 'rentables' por el monto limitado de sus préstamos. Con la ayuda discreta de una organización de apoyo, la institución investigó y diseñó un nuevo producto para mujeres, consistente en un préstamo de montos pequeños. La verdadera innovación no consistía en las características del nuevo producto, sino en que se contrató a promotoras mujeres que pudieran entrar a los hogares de las posibles clientas, ya que culturalmente no se permite la visita de hombres a menos que sean miembros de la familia (hasta ese punto todos los promotores eran hombres). La institución obtuvo un gran éxito entre las nuevas clientas mujeres y su producto fue positivo para la rentabilidad.

#### **Cómo crear un nuevo empaque de los productos de crédito para diferenciar los clientes dentro y fuera del mercado meta**

Una ONG microfinanciera de Egipto, llamada DBACD, aplicó varias encuestas de investigación de mercado y de salida de los clientes con el fin de diseñar y ajustar su producto para microempresas en respuesta a las necesidades y preferencias de los clientes. Como explica Hassan Faried, director ejecutivo: "Nuestro estudio demostró que no todos nuestros clientes tienen un negocio y que algunos de los préstamos se destinan al consumo y no a fines productivos".

Buscando comprender y monitorear las necesidades de sus clientes meta, la ONG decidió confeccionar un nuevo empaque para vender su producto de crédito estándar como un "préstamo para acontecimientos especiales", que podía usarse con varios fines de consumo como educación y bodas. Al inventar un nuevo nombre para un mismo producto, DBACD envía un mensaje al nuevo segmento de sus clientes que comprende sus diversas necesidades y quiere responder a ellas.

El nuevo empaque facilita que la institución haga un seguimiento separado de los efectos de sus préstamos para consumo o negocio, de manera que puede evaluar mejor la capacidad de pago y diseñar y modificar productos para cada segmento más adelante.

### **¿Cómo garantizar la entrega coherente del producto para atender las necesidades de los clientes?**

La forma en la que entregan sus productos es igual o más importante que los productos mismos. Los métodos inadecuados de entrega pueden implicar una menor productividad o un aumento en los costos del cuidado de los niños o del transporte de los clientes. En el recuadro siguiente se ofrecen varios consejos para ampliar la cobertura hacia las mujeres. Para asegurar que su institución "no causa perjuicios", mantiene altos niveles de satisfacción del cliente y maneja una baja deserción, deben



crear un modelo de entrega de productos y prestación de servicios que imponga exigencias razonables para los clientes y que garantice la eficiencia de la operación.

**Una vez que hayan definido un mecanismo eficaz de entrega, deben capacitar al personal para lograr un nivel de calidad coherente. Procuren diseñar:**

- Políticas y lineamientos operativos claros, de manera que el personal sea consciente de sus expectativas.
- Capacitaciones participativas y juegos de roles para que el personal ensaye cómo reaccionar a los problemas que encontrarán, desde el mercadeo de los nuevos productos hasta el cobro de los pagos.
- Programas de asesoría para reforzar los mensajes que se envían al personal.

Los monitores del impacto social de **Fonkoze** ayudan al personal de campo a convertirse en agentes efectivos del servicio a la cliente. Al fungir como asesores, estos consultores internos trabajan mano a mano con los promotores de crédito para revisar la retroalimentación de las clientas, aconsejándoles formas más eficaces de interactuar con ellas. Asimismo, la institución cuenta con una “sucursal modelo” a la que envía a trabajar al personal que necesita capacitación y apoyo intensivos, de manera que tengan la oportunidad de aprender de aquellos promotores que ejemplifican el enfoque de servicio a la cliente.

**Consejos para las IMF que buscan combatir la pobreza y la discriminación contra la mujer:**

**Para llegar a clientes de escasos recursos:**

- Investiguen cuáles son los aspectos de la pobreza que hacen que los clientes de escasos recursos no puedan ampliar sus medios de subsistencia y adapten sus productos para atender tales dificultades (por ej., si estos clientes no pueden cerrar sus puestos en el mercado ni siquiera para el desembolso del crédito, diseñen un préstamo que permita el pago directo al proveedor del cliente).
- Creen un ambiente cálido y acogedor en las sucursales, ofreciendo café, té y bocadillos de la región, ya que muchas personas de escasos recursos han tenido experiencias desagradables al visitar los bancos.
- Capaciten a su equipo para que dé el mismo trato a todos los clientes, independientemente de su manera de vestir.

**Para llegar a clientas mujeres:**

- Contraten promotoras mujeres que puedan atender y visitar a las clientas que tengan negocios en sus hogares.
- Ofrezcan opciones discretas para que las mujeres realicen sus transacciones financieras, como permitir que un tercero deposite los pagos a su nombre.
- Elaboren mensajes de mercadeo especiales para las mujeres, donde se reconozcan, por ejemplo, las múltiples funciones que tienen que realizar en la casa y en el negocio. Haga énfasis en la rapidez y comodidad de sus servicios.

## ¿Cómo crear nuevos productos para atender las necesidades de los clientes?

Eviten crear el producto “de moda” o replicar alguno que haya funcionado en otra parte del país o del planeta sin antes contar con las opiniones de los clientes y el personal de campo. A menudo, los donantes y las organizaciones de apoyo vienen con ‘ideas nuevas’ respecto a un producto o un mecanismo de entrega con alto contenido tecnológico (como las tarjetas SMART).

Antes de desarrollar nuevos productos, tengan en cuenta si éstos están en línea con sus objetivos sociales. Apliquen encuestas a los clientes para garantizar que el producto será atractivo para los clientes meta. Aún cuando se han hecho las investigaciones de mercado correspondientes, algunos productos no atienden las necesidades reales de los clientes. Por ello, es importante hacer una prueba piloto de los nuevos productos antes de lanzarlos en gran escala.

**Éstos son algunos consejos para incorporar el aspecto social a las pruebas piloto o lanzamientos de nuevos productos:**

### Contraten a expertos para diseñar los prototipos

Es más probable que ellos conozcan los riesgos y problemas más comunes, así como el conjunto de opciones de las características de diseño y entrega. Por ejemplo, MDF, en Serbia, buscó el apoyo de expertos en hipotecas para desarrollar un nuevo producto para vivienda pero recurrió a la opinión de sus empleados para garantizar que el diseño respondiera a las necesidades de los clientes, exigiéndoles menos trámites y una tasa inferior en comparación con sus créditos para negocio.

### Antes de hacer la prueba piloto, definan claramente los criterios e intervalos de evaluación

Éstos deben relacionarse con la demanda del mercado, la facilidad de operación y la viabilidad financiera. Si no se cumplen estos criterios tras algunos ajustes, la dirección ejecutiva debe decidir si continúa con la prueba o descarta el producto.

### Una vez se ha realizado exitosamente la prueba piloto, implementen gradualmente el producto

Esto incluye probar si aplica y es bien recibido en otras ubicaciones geográficas, donde hay distintas poblaciones meta. En el caso de las instituciones de gran tamaño, con presencia geográfica dispersa, pueden efectuarse algunas modificaciones a nivel de sucursal, lo que también creará compromiso por parte del personal, estimulando la innovación y el aprendizaje.

## Busquen retroalimentación del personal y de los clientes potenciales en cada paso del desarrollo de productos

Los comentarios de sus clientes son fundamentales para aumentar las probabilidades de éxito del producto. No basta con recolectar los comentarios. Hay que hacer algo al respecto. **Recuerden:**

- Monitorear el éxito de sus productos en cuanto a la satisfacción del cliente
- Más importante aún, monitorear la contribución social del producto a las condiciones de vida de los clientes
- Revisar que los nuevos productos no generen resultados adversos a la misión de la institución

En el Anexo 4 se presenta el extracto de una política de una IMF latinoamericana que establece las actividades para las que no debe extenderse crédito

Esto último le ocurrió a una IMF africana que no contempló las consecuencias negativas de prestar dinero a los pescadores de un lago donde casi se habían extinguido los peces, y a otra institución en India que, sin proponérselo, estimuló el trabajo infantil al prestar dinero a ciertos fabricantes de textiles. Muchas IMF tiene una política que determina las actividades a las que no se debe destinar el crédito. Contemplan la posibilidad de elaborar una, dependiendo del contexto de operaciones de su institución.

## ¿Por qué es importante crear una cultura de servicio al cliente?

Ver en la Sección Recursos una introducción a Herramientas para el servicio al cliente de [www.microsave.org](http://www.microsave.org)

Muchos de los problemas relacionados con la atención al cliente no se presentan durante las primeras etapas de la prestación del servicio sino más adelante, al momento de entregar el producto. Es en este punto cuando un modelo sólido y coherente de servicio al cliente cobra especial importancia. Citando a MicroSave, hay muchas razones de peso para que una institución desarrolle una cultura de servicio al cliente, tales como:

- Retener a los clientes
- Generar comentarios de boca a boca (la herramienta más eficaz de mercadeo)
- Mejorar el posicionamiento en el mercado de cara a la competencia
- Mejorar la eficiencia

## ¿Cómo hacer que los empleados den un buen trato al cliente en todas las situaciones?

Todas las IMF deberían buscar mejorar su orientación hacia el cliente, ya que hacerlo tiene impactos positivos tanto para la misión social como para los objetivos financieros. A continuación se presentan algunos lineamientos:

- Establecer políticas y estándares claros de servicio al cliente.
- Establecer procedimientos específicos para cada tipo de interacción con el cliente, que van desde el uso de argumentos honestos de venta hasta el cobro respetuoso de pagos atrasados.
- Organizar capacitaciones especializadas para sus empleados y hacer seguimiento, de manera que el personal sepa cómo enfrentar situaciones difíciles, como manejar a un cliente enojado o cobrar un crédito bastante atrasado.
- El juego de roles puede ser útil para plantear soluciones creativas a situaciones difíciles.
- Los departamentos de recursos humanos deben trabajar en estrecha colaboración con el equipo directivo para diseñar una capacitación que permita generar interrogantes y abordar situaciones en las que puede resultar difícil apegarse a ciertas políticas y procedimientos. Si es necesario, se deben actualizar dichas políticas y procedimientos.
- Diseñar los sistemas de incentivos y control interno para reforzar y vigilar el énfasis en el servicio al cliente.

Por ejemplo, la **Fundación Grameen** suele señalar a las IMF asociadas que sus “tableros de líderes” (con los que reconoce a los promotores en las sucursales) se limitan a señalar el desempeño según la cantidad de clientes, el tamaño de la cartera y la cartera en riesgo (PAR). Cuando esto sucede, el promotor de crédito no tiene un incentivo organizacional explícito para preocuparse por la satisfacción del cliente o tratarlo dignamente.

## ¿Cómo crear una imagen pública como institución orientada al cliente?

Los comentarios boca a boca tienen la mejor relación costo-beneficio para casi cualquier producto o servicio. Es más probable que un cliente satisfecho recomiende a su IMF entre familiares y amigos, especialmente si la institución siempre ha tomado en cuenta sus necesidades y preocupaciones. Crear la reputación de responder a las necesidades de los clientes meta y de varios mercados meta, puede tener implicaciones locales y globales, lo que a su vez puede hacer que su institución aumente la cobertura y el acceso a recursos y apoyo externo. Es posible usar una gran variedad de medios, como Internet, boletines, afiches, etc., para dar a conocer las políticas y prácticas que demuestran su compromiso con la calidad del servicio al cliente, incluyendo algunos testimonios de clientes para mejorar su imagen pública.

Ver [www.ffpie.com.bo](http://www.ffpie.com.bo) Por ejemplo, el sitio Web de **FIE** resalta las políticas y prácticas relacionadas con la responsabilidad social frente a los clientes, los empleados y las comunidades en las que trabaja la institución.

#### Resumen - Servicio al cliente

- No ocasionen perjuicios. Ya que los clientes de las instituciones microfinancieras suelen ser muy vulnerables, deben tener mucho cuidado de no generarles más cargas o riesgos.
- Resistan la presión de implementar el producto más novedoso y sensacional sin tener en cuenta la forma en que éste apoya sus objetivos sociales y las necesidades de los clientes.
- En la etapa de desarrollo del producto, tengan más en cuenta las necesidades de los clientes que los atributos del producto:
  - Pregunten a sus clientes qué necesitan para hacer crecer sus negocios o mejorar sus vidas.
  - Eliminen obstáculos como la distancia o el tiempo que los clientes deben dedicar a las transacciones.
  - Mitiguen el riesgo de los clientes, ayudándolos por ejemplo a que no tengan que andar con dinero en efectivo por barrios peligrosos
- Un buen servicio al cliente no es sólo un buen negocio. Las instituciones microfinancieras tienen la obligación de tratar a sus clientes con respeto, siguiendo los compromisos de su misión.



**Nombre:** Olga Torres

**Organización:** AMK, Camboya

**Cargo:** Directora de investigación

“La misión de AMK es ayudar a una gran cantidad de personas de escasos recursos de Camboya a mejorar sus opciones de generación de ingresos mediante la prestación sostenible de servicios microfinancieros apropiados y viables”. ¿Cómo nos aseguramos de lograrlo? Empezamos por definir cuatro principios rectores de nuestro trabajo, así como un conjunto de mecanismos de control interno que nos ayudan a mantenernos en la dirección correcta, tanto a nivel social como financiero. Desde entonces, hemos tenido un crecimiento rápido, pero nuestros principios rectores (ver **siguiente recuadro**) nos han mantenido fieles a nuestra misión.

### Principios rectores de AMK

1. AMK presta servicios microfinancieros a personas de escasos recursos en Camboya basados en una sólida disciplina financiera en todos los niveles.
2. AMK está comprometida con la apertura y transparencia en todas las áreas de administración y operaciones.
3. AMK está comprometida con el desarrollo de procesos y servicios y con la adopción de comportamientos y estándares que garanticen el óptimo desempeño social, incluyendo la protección del cliente.
4. AMK es una organización de constante aprendizaje, en la que el intercambio de información apoya el desarrollo del personal, su capacitación y el mejoramiento de las políticas y los sistemas.

A partir de estos principios, desarrollamos un conjunto de políticas y procedimientos que son el fundamento de nuestros valores sociales y financieros. Todos los departamentos tienen la obligación de apegarse a ellos, aunque su cumplimiento es monitoreado directamente por los departamentos de investigación e inspecciones (el área de auditoría interna de AMK). A nivel de la mesa directiva, contamos con un comité de desempeño social además del comité de auditoría y finanzas. El comité de desempeño social verifica que la mesa directiva tenga toda la información necesaria para tomar decisiones acertadas y guiar a la institución hacia el logro de su meta dual: atender los objetivos financieros y los objetivos sociales. De igual forma, este comité asesora y apoya al departamento de investigación para garantizar la calidad de los datos y la validez de los análisis”.



## Introducción

El concepto de control interno suele asociarse con riesgos financieros, como el fraude y la insolvencia. Sin embargo, son igualmente importantes los controles que protejan sus objetivos y valores sociales si su institución desea preservar su reputación y su sostenibilidad en el largo plazo. La historia que abre este capítulo describe la forma en que AMK estructuró su sistema de control interno para dar seguimiento a ciertos procedimientos y monitorear el cumplimiento de sus objetivos de protección del cliente.

Este capítulo aborda los problemas y retos relacionados con incorporar criterios de desempeño social a las actividades de control interno, auditoría y calificación. Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa el ‘control interno’?
- ¿Por qué integrar la GDS a los sistemas de control interno?
- ¿Cómo pueden verificar si sus políticas y procedimientos refuerzan sus objetivos sociales?
- ¿Cómo pueden ayudar las auditorías sociales internas a hacer revisiones y ajustes?
- ¿Cuál es la diferencia entre una auditoría social externa y una calificación social?
- ¿Cuál es la función de las calificaciones y auditorías sociales externas?

## ¿Qué significa el ‘control interno’?

Las organizaciones microfinancieras suelen confundir el control interno con la auditoría interna, la cual es sólo un aspecto del control (ver **Gráfico 9.1**). Por ‘control interno’ se entienden todos los métodos, políticas y procedimientos empleados para garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones. Por su parte, la ‘auditoría interna’ es la evaluación o revisión final que se hace para garantizar el funcionamiento del sistema de control interno.



### 9.1 Relación entre el manejo de riesgos y el control interno



La mayor parte de las publicaciones sobre el control interno (ver la sección 'Recursos' al final de esta guía) presta atención al manejo de riesgos financieros, sin proporcionar mayores detalles en cuanto al manejo del riesgo reputación y la protección de los objetivos sociales.

En las siguientes secciones se describe la forma en la que algunas **microfinancieras** han estructurado sus sistemas de control interno con el fin de:

- Verificar la eficiencia y la eficacia en el logro de sus objetivos sociales.
- Revisar el nivel de confiabilidad y precisión de los datos sobre el desempeño social que aparecen en el sistema de información gerencial.
- Monitorear que las políticas de protección del cliente se cumplan en el campo.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, así como de cualquier requisito de ley.

## ¿Por qué integrar la GDS a los sistemas de control interno?

Las instituciones microfinancieras deben integrar la GDS a sus sistemas de control interno para mitigar los riesgos o las implicaciones negativas derivadas de no apearse a su misión social. Al hacerlo, se envía la señal al personal de que los objetivos sociales tienen la misma importancia que los objetivos financieros.

Debe existir un sistema de control y equilibrios para garantizar el logro de los objetivos sociales. Por ejemplo, monitorear la rotación de los empleados es una forma de revisar los niveles de satisfacción laboral.

Una política para ello puede ser revisar cuáles son los factores que motivan la alta rotación del personal cuando ésta aumenta rápidamente o supera cierto nivel. Otra política puede ser establecer un procedimiento para realizar entrevistas de salida de los empleados. Esta información se debe revisar y analizar para identificar respuestas comunes y soluciones posibles para reducir la rotación del personal y/o mejorar la satisfacción laboral.

**Todas las instituciones microfinancieras deben:**

- Revisar periódicamente las políticas y procedimientos operacionales para garantizar la adecuada integración de los objetivos y valores sociales.
- Realizar una auditoría social interna al año para fines de auto-evaluación y ajuste.
- Realizar auditorías o calificaciones sociales externas en la medida de lo necesario para demostrar públicamente los avances en torno a la GDS.

## ¿Cómo pueden verificar si sus políticas y procedimientos refuerzan sus objetivos sociales?

Para ello, deben contar con políticas claras relacionadas con la protección de sus actores clave, como los clientes y el personal. El equipo directivo suele preparar estas políticas, mientras que la mesa directiva se encarga de su aprobación. La institución debe revisar las políticas y procedimientos existentes para garantizar que estén en línea con sus objetivos sociales. La gerencia, por su parte, tiene la responsabilidad de establecer los procedimientos para implementar las políticas. La función del departamento de inspección o control interno es monitorear hasta qué punto se apegan los empleados a dichas políticas y procedimientos, incluyendo las relacionadas al desempeño financiero.

### Lograr la participación del personal

Asegúrense de que el personal esté adecuadamente capacitado, pues todos los empleados cumplen una función en cuanto al cumplimiento de las políticas y procedimientos de GDS. Puede ser necesaria una capacitación especial para los miembros del departamento de inspección o auditoría interna, pues ellos por lo general cuentan con una mayor formación y perspectiva financiera y tal vez no tengan todas las habilidades necesarias para verificar también el desempeño social. Si tienen que convencer a los auditores internos de la importancia de integrar el desempeño social a sus revisiones, pueden referirse al papel de la GDS en la mitigación de riesgos mayores para la organización, como la pérdida de reputación, lo cual puede poner en juego la sostenibilidad incluso cuando el desempeño financiero es sólido.

## Apojar al personal para enfrentar situaciones difíciles

La IMF debe revisar y actualizar sus políticas y procedimientos de forma que las interacciones humanas reflejen su misión y valores sociales, preparando documentos para guiar a los empleados en el manejo de cualquier situación complicada que se pueda presentar. En estas circunstancias, dar un trato adecuado a los clientes resulta fundamental, debido a su nivel de vulnerabilidad y al impacto potencialmente negativo en la reputación de la institución.

**Por ejemplo, las IMF deben orientar a los empleados sobre el cobro de los pagos atrasados indicándoles:**

- Qué advertencias pueden hacer al cliente y en qué momento (por ej., tras una semana de atraso, el promotor o cobrador debe informar al cliente que, de no hacer el pago, la institución se verá en la obligación de reportar el atraso a la oficina de crédito)
- Cuál es el comportamiento esperado (por ej., que los cobradores sean educados y respetuosos en toda situación).

## El flujo de comunicación es básico

Además de capacitar al personal nuevo en temas de políticas y procedimientos, las IMF deben encontrar la forma de que todos los empleados los tengan siempre presentes, así como buscar retroalimentación respecto a su importancia y a la forma en que se aplican en la práctica. Por ejemplo, en Filipinas, los manuales de operaciones y del personal de **NWTF** orientan claramente a los empleados para interactuar con los clientes y cada año se evalúa al personal para comprobar que conocen las políticas y que saben cómo llevarlas a la práctica.

Deben garantizar mecanismos eficaces de retroalimentación dentro de los sistemas de control interno, de manera que la gerencia pueda comprender la naturaleza de riesgos que no pueden controlarse y las razones por las que el personal puede estar incumpliendo ciertas políticas y procedimientos. Los encargados de la auditoría interna deben realizar su trabajo de una manera que estimule el flujo de información del personal, evitando hacer señalamientos y procurando comprender los problemas que éstos deben enfrentar todos los días. Mantener una actitud abierta hacia la retroalimentación del personal es la única forma que tienen la mesa y el equipo directivo de entender cómo se traducen las políticas y procedimientos en las operaciones.

## Reaccionar a la información que se recolecta

Una vez que la mesa y el equipo directivos comprendan la naturaleza de los riesgos, podrán tomar decisiones adecuadas y eficaces, las cuales serán respetadas por el personal. En algunos casos, se necesitarán nuevas políticas y procedimientos y en otros bastará con una revisión de los existentes. Es de particular importancia revisar y actualizar las políticas y procedimientos cuando se cambia de misión o estrategia, de manera que puedan alcanzarse.

De hecho, a medida que avance en la revisión formal y la integración de la GDS, será posible que necesite crear nuevas políticas y procedimientos, tales como un código de conducta o un código de ética al que deben apegarse la institución y los empleados.

## ¿Cómo pueden ayudar las auditorías sociales internas a hacer revisiones y ajustes?

La auditoría social es una revisión y evaluación sistemática de la forma en que se aplican las políticas y procedimientos relacionados con la GDS, así como del apego a los objetivos sociales. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se presentan algunos consejos para revisar el apego a las políticas orientadas a la superación de la pobreza y de la discriminación hacia la mujer. Una auditoría eficaz identifica las debilidades de las operaciones y brinda sugerencias concretas para mejorar. Más adelante, en otro **recuadro** se resume el enfoque de una IMF (AMK) al realizar una auditoría social interna junto con sus procedimientos normales de cumplimiento.

### **Consejos para auditar los compromisos de combatir la pobreza y la discriminación contra la mujer**

#### **Combatir la pobreza:**

Revisen si los funcionarios están capturando adecuadamente los datos sobre pobreza en los formatos impresos o el SIG, rectificando la información con los clientes.

#### **Combatir la discriminación hacia la mujer:**

Examinen si el personal se adhiere a las políticas de no discriminación en aquellas zonas o sucursales donde hay pocas clientas mujeres.

### **Cómo AMK asegura el respeto a su política mediante una auditoría interna**

El departamento de inspección de AMK se encarga de verificar el respeto de las políticas de la institución. Tiene 13 empleados a tiempo completo, siendo casi todos auditores internos. El equipo realiza inspecciones periódicas a las sucursales y visita a una muestra de pueblos para evaluar las operaciones de forma directa. A lo largo de las inspecciones (es decir, las auditorías internas), se asegura de que los procedimientos y operaciones financieras protejan eficazmente a los clientes al:

- Revisar que los documentos del contrato estén completos y en orden.
- Revisar que los documentos del cliente estén completos, en orden y actualizados, incluyendo sus libretas y formatos de solicitud.
- Verificar el calendario de pagos con el cliente y revisar que éste lleve un control de su libreta (y no el presidente de la asociación, por ejemplo).

- Revisar el periodo de desembolso de los préstamos (que esté dentro de los siete días siguientes al estudio y aprobación del crédito).
- Revisar que se sigan los procedimientos de desembolso definidos en la política de AMK (por ej., que el contrato se firme en presencia del gerente de sucursal o de zona).
- Verificar que los clientes conozcan las características del producto y los cobros asociados.
- Identificar si existen desviaciones de la política, como que se ceda o se comparta el préstamo con otro miembro del grupo o una persona que no es cliente, o que los clientes reciban créditos de otras fuentes como prestamistas individuales y otras IMF (antes o después del préstamo de AMK). etc.

El equipo de inspección califica a las sucursales de acuerdo al manejo que hagan de las operaciones, de los aspectos financieros, del SIG y de los recursos humanos. El componente manejo de las operaciones lleva cerca de dos tercios del total del tiempo de auditoría por sucursal. De este tiempo, otros dos tercios se destinan a visitar o entrevistar a los clientes. Por esto, ciertos aspectos de la responsabilidad social, especialmente los relacionados con la seguridad y la protección del cliente, representan una parte importante de toda inspección a una sucursal. Todos los hallazgos se registran detalladamente en el informe de auditoría, que se envía al comité de auditoría y finanzas de la institución. Si un equipo obtiene una calificación menos que satisfactoria en cualquiera de las cuatro dimensiones, pierde el bono trimestral hasta que una nueva auditoría demuestre que ha habido mejoras. (Los efectos pueden superar los tres meses, pues tras del informe de auditoría, las sucursales pierden elegibilidad por un período de cuatro meses).

### ¿Cómo realizar una auditoría interna del desempeño social?

Deben integrar las revisiones del desempeño social y financiero a un sistema único de auditoría y encargar ambas labores a los mismos empleados para garantizar el manejo eficiente de los recursos. De acuerdo con **Jack Burga**, parte del proyecto **MISION** de CRS en Perú: "Integrar la GDS a la auditoría interna puede llevarle algo más de tiempo a los auditores internos al principio, pero no mucho más cuando reciben capacitación sobre los principales aspectos que deben observar."

A lo largo del proceso, las IMF y sus consultores deben ser cautelosos en el uso del lenguaje, adaptándolo a los distintos momentos de la auditoría y a los distintos niveles de empleados de la institución, al momento de presentar los resultados.

## ¿En qué áreas debe concentrarse la auditoría social?

Según la herramienta Quality Audit Tool (QAT), de Microfinance Centre (MFC), una auditoría del desempeño social debe revisar:

1. El grado en que una IMF ha convertido su misión en objetivos sociales claros.
2. El grado en que una IMF tiene información pertinente, confiable y consistente, así como su capacidad para difundirla eficazmente, para dar a conocer sus avances respecto a los objetivos sociales.
3. La forma en que se usa la información para tomar decisiones y llevar a cabo acciones en todos los niveles de la institución, así como la alineación de los sistemas de la IMF para apoyar y promover el logro de sus objetivos sociales.

El registro y la calidad de los datos son factores fundamentales para evaluar el desempeño social de una microfinanciera. Por ello, su auditoría interna debe revisar en la fuente los datos y procesos utilizados para conocer y analizar el desempeño social. Cuando se identifican algunos problemas, será necesario revisar y evaluar los temas relacionados para determinar qué cambios deben efectuarse. Por ejemplo, algunas IMF recolectan información de los clientes, como el ingreso familiar o el acceso a los servicios de salud, importante para la GDS. Al visitar a los clientes, los auditores también pueden revisar que la información haya sido proporcionada en efecto por el cliente, no por el promotor de crédito. El siguiente recuadro describe lo que hizo Prizma para diseñar una política y un procedimiento que garantizara que sus actividades de crédito no afectaran negativamente al medio ambiente, y cómo sus auditores lograron que el personal se adhiriera a ellos.

### Una IMF elige proteger el medio ambiente

Prizma, en Bosnia y Herzegovina, tiene el compromiso de no afectar directa o indirectamente al medio ambiente con sus actividades de crédito. Toda solicitud de crédito debe incluir un formato de procedimientos ambientales, que evalúa el impacto en el medio ambiente en materia de aire, agua, suelo, naturaleza, desechos, el medio ambiente rural y la sociedad. Una calificación negativa hace que el préstamo no se apruebe.

Para crear este procedimiento de evaluación, el equipo directivo asistió a un seminario de USAID sobre políticas para la conservación del medio ambiente, donde obtuvo los conocimientos para diseñar la política y el formato de procedimiento, así como un módulo de capacitación para que los promotores evalúen el impacto que tiene la actividad del candidato en el medio ambiente y para que puedan tramitar correctamente el formato. La nueva política implica incluir el formato en el manual de operaciones de la IMF y calificar su uso en las auditorías internas.

Las herramientas QAT, para la calidad de la auditoría, de MFC y SPI, para los indicadores de desempeño social de CERISE pueden ser aplicadas tanto por personal interno (con la orientación de la respectiva organización de apoyo) como por expertos externos. El **Cuadro 9.1** resume los temas comunes y las preguntas básicas que las microfinancieras deben tener en cuenta al realizar una auditoría social interna. La herramienta de auditoría social de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la auditoría del desempeño social de The Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP) suelen ser aplicadas por asesores externos. (Al final de este capítulo se presenta un perfil de las herramientas de auditoría interna que existen en la actualidad).

**Cuadro 9.1: Preguntas frecuentes sobre las áreas de auditoría interna y temas relacionados**

Revisión estratégica	Pregunta de ejemplo
Liderazgo	¿Los directores envían un mensaje coherente respecto a la misión social?
Cultura organizacional	¿Existen tensiones entre la mesa directiva, el equipo directivo y los empleados de la plana mayor en cuanto a la misión?
Estilo administrativo y de toma de decisiones	¿Qué tan descentralizada es la toma de decisiones?
Sensibilización sobre temas de discriminación contra las mujeres	¿Las mujeres están representadas en todos los niveles de la institución?
Revisión operacional	Pregunta de ejemplo
SIG	¿Qué tan eficazmente se usa el SIG para tomar decisiones en torno a mejorar el desempeño social?
Recursos humanos	¿Cómo contratamos y capacitamos a los empleados para generar compromiso con la misión social?
Servicio al cliente	¿Cómo mejorar los productos y servicios para llegar mejor a los clientes meta, atender sus necesidades y contribuir al mejoramiento de su condición socioeconómica?
Finanzas	¿Ha habido una inversión o donación que haya ocasionado el desvío de los objetivos de la institución?

### ¿Con qué frecuencia debe realizarse una auditoría social interna?

Una auditoría social interna debe llevarse a cabo no más de una vez por año. Se recomienda integrar este proceso al procedimiento anual estándar de auditoría (financiera). Además del monitoreo de rutina de la recolección de datos de GDS y de protección del cliente, que forma parte de la gestión y supervisión de la sucursal, debe hacerse una auditoría social por año. Por ejemplo, **NWTF** durante su auditoría interna organiza visitas a los clientes, en las que se verifica que ninguno de ellos haya recibido presión para unirse a un grupo o tomar un préstamo.

## ¿Qué hacer con los hallazgos?

El informe de auditoría interna, donde se resumen los principales hallazgos, debe enviarse directamente a la mesa directiva (a su comité de auditoría, si existe), sin que la dirección ejecutiva lo cambie o altere. De esta forma, la mesa directiva tendrá todos los elementos necesarios para tomar las decisiones conducentes a reducir los principales riesgos de la institución, incluyendo el riesgo reputación.

Por ejemplo, un banco comunitario de Malí utilizó la herramienta SPI de **Cerise** para buscar áreas donde pueden mejorar en cuanto a la GDS. A consecuencia de los hallazgos, el banco emprendió una investigación entre los clientes para conocer los motivos tras una gran cantidad de cuentas inactivas y desarrolló una sucursal especializada para mujeres marginadas que tenían muy poca representación en la institución.

Una vez que se toman las decisiones a partir de los hallazgos de la auditoría, la mesa directiva tiene la responsabilidad de supervisar su implementación, así como el monitoreo de los resultados, para garantizar que los cambios tengan el efecto deseado en términos de un mejor control operacional y el desempeño social.

## ¿Cuál es la diferencia entre una auditoría social externa y una calificación social?

En términos generales, una auditoría social externa se concentra en los procesos y sistemas, aunque incluye cierta información sobre resultados e impactos. Por su parte, una calificación social incluye una evaluación similar a la de una auditoría, pero se concentra en resultados e impactos específicos. La auditoría y la calificadora evalúan el grado de cumplimiento de la misión e identifican fortalezas y áreas que pueden mejorar. Una calificación implica obtener un puntaje respecto a varias dimensiones, como la claridad de la misión, la alineación de los sistemas, la responsabilidad social, la cobertura y adecuación de los servicios.

En otras palabras, una auditoría social evalúa el grado en el que una IMF se apega a su misión social (alcance de población de escasos recursos, servicio al cliente, etc.) e identifica áreas en las que se puede mejorar, mientras que una calificación social otorga un puntaje, que a menudo se utiliza para comparar el apego de la IMF a su misión social, en comparación con otras IMF, aún cuando las misiones sean diferentes. Puesto que las auditorías y calificaciones sociales suelen presentarse ante actores externos, como los proveedores de fondos, se recomienda realizar una auditoría interna primero para identificar y empezar a abordar las debilidades en la GDS. Sin embargo, se recomienda implementar una auditoría o calificación social externa cada dos años.



## ¿Cuál es la función de las calificaciones y auditorías sociales externas?

El propósito principal de una auditoría o de una calificación social externa es proporcionar una evaluación objetiva del desempeño social de una IMF, tanto en términos generales como en comparación con otras instituciones del sector, buscando una mayor credibilidad que los informes de auditoría interna. Los inversionistas y donantes suelen intercambiar esta información (y pagar) para atender sus propias necesidades de desempeño.

Además de lo anterior, una IMF siempre puede beneficiarse de la perspectiva objetiva de un tercero, además de que es más fácil para la gerencia convencer a los empleados de la necesidad de un cambio si esta opinión viene desde afuera. Muchos líderes de IMF han manifestado que les gustaría que las calificadoras sociales elaboraran recomendaciones para mejorar el desempeño social, y que no sólo se dedicaran a identificar debilidades. En el siguiente recuadro se presenta un ejemplo de cómo los resultados de la aplicación de la herramienta de auditoría del desempeño social de USAID ayudaron a una microfinanciera boliviana a mejorar su GDS.

Las calificaciones sociales surgen de discusiones con la mesa directiva, la dirección ejecutiva y los empleados, así como de una revisión de la información interna. Si hay datos disponibles sobre los clientes, la calificación puede usar una encuesta de campo, lo que implica un costo mayor.

### Cómo se identificaron debilidades de la GDS usando la herramienta de auditoría de desempeño social de USAID

En 2006, ANED (Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo), una ONG de microfinanzas rurales en Bolivia, aceptó participar en una prueba piloto de la herramienta de auditoría del desempeño social de USAID, tras la que se identificó que era necesario mejorar en las siguientes áreas:

- **Misión y liderazgo del equipo directivo.** La revisión estratégica acarreó una mayor sensibilización y compromiso con la misión de la IMF a todos los niveles de la organización.
- **Contratación y capacitación.** La misión social se comunica al personal nuevo, pero la GDS puede ser más explícita durante la inducción.
- **Sistemas de incentivos.** Los incentivos se concentran únicamente en la calidad del desempeño y en las ganancias, las cuales son demasiado pequeñas y difusas para tener un impacto real sobre el comportamiento.
- **Sistemas de monitoreo.** ANED recopila una gran cantidad de datos en su formato de solicitud de crédito, pero no los integra al SIG ni lo utiliza para tomar decisiones relacionadas con la GDS.
- **Servicio al cliente.** La cultura de ANED estimula la innovación y ofrece condiciones de crédito flexibles, pero sus altos costos de transacción y otros factores han mantenido bajos los niveles de retención de los clientes (después de dos años, sólo 25% de los encuestados siguen siendo clientes).

- **Planificación estratégica.** Para fortalecer su sostenibilidad financiera y operacional, ANED busca reducir su dependencia de fondos para las finanzas rurales y aplicar una tecnología más tradicional para sus créditos a comerciantes de pequeña escala. Sin los controles de GDS adecuados, estos cambios pueden implicar un desvío de la misión en cuanto a tasas de interés más altas y una penetración más débil del mercado rural.

Como respuesta a estos comentarios, ANED decidió implementar los siguientes cambios:

- Hacer más clara su misión y sus planes estratégicos durante la inducción de los empleados nuevos.
- Mejorar su SIG, conectando a las sucursales rurales con la oficina principal y con la Internet.
- Ampliar sus líneas de crédito para experimentar con nuevas tecnologías de crédito con miras a reducir los costos de transacción para los clientes del campo.
- Vincular los indicadores relacionados con la GDS con los incentivos al personal.

*Fuente: Woller, G, 2006, Pilot Test of the New Social Performance Audit Tool, MicroReport #51, USAID*

Debido al costo de una auditoría o una calificación social interna (que va de US\$5,000 a 20,000 dependiendo del fin de la calificación), la mayoría de las IMF las contrata sólo 'en caso de necesidad' o cuando se obtienen recursos externos para hacerlo. En el futuro, se ofrecerán recursos para una calificación social mediante un fondo de calificación social.

### ¿Quién lleva a cabo las auditorías o las calificaciones sociales externas?

Dado que las leyes nacionales e internacionales limitan las auditorías externas a los estados financieros, éstas deben realizarse por un tercero calificado. Una calificación social, por su parte, puede ser un ejercicio independiente o combinarse con la calificación financiera. Las agencias calificadoras de microfinanzas están desplazándose hacia el ofrecimiento de una calificación que combina aspectos sociales y financieros. Después del siguiente recuadro de resumen, podrán encontrar una lista de los proveedores más conocidos de auditorías y calificaciones sociales externas.

Para finales de 2009, la comisión Social Performance Task Force elaborará un informe del consumidor sobre cada herramienta de calificación, auditoría y evaluación del desempeño social.

### Resumen – control interno

- El sistema de control interno de una IMF debe cubrir los siguientes aspectos:
  - Verificar la eficiencia y la eficacia en el logro de sus objetivos sociales
  - Revisar que los datos sobre el desempeño social que aparecen en el sistema de información gerencial sean confiables y que estén completos
  - Monitorear que las políticas de protección del cliente se cumplan en campo
  - Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, así como de cualquier requisito de ley.
- El control interno no se trata únicamente de verificar el apego a las políticas: la IMF también debe crear un sistema para que la organización y los empleados puedan:
  - Integrar políticas claras relacionadas con la misión de la IMF a los manuales de operación, los manuales para el personal, la orientación al personal, etc.
  - Capacitar adecuadamente al personal para cumplir las políticas.
  - Pedir retroalimentación al personal, por ejemplo, sobre como mejorar el sistema de desempeño social.
  - Abrirse al cambio. Las políticas pueden tornarse obsoletas o parecer inapropiadas tras las evaluaciones iniciales.
- Cuándo y cómo realizar auditorías (o calificaciones) sociales:
  - Además de crear un nuevo proceso, procuren incorporar la auditoría social interna al proceso normal de auditoría, que se lleva a cabo por lo menos una vez al año.
  - Organicen una auditoría social externa si la IMF cuenta con los recursos financieros, los socios externos la solicitan o su institución busca una opinión objetiva y cierta orientación de parte de un experto.

## HERRAMIENTAS DE AUDITORÍA SOCIAL

### Iniciativa Social Performance Indicators (SPI) de CERISE

Iniciativa de indicadores del desempeño social que evalúa la GDS de las IMF partiendo de una serie de preguntas que reflejan sus intenciones y acciones, así como sus sistemas y procesos, dentro de las siguientes dimensiones:

1. Cobertura de poblaciones excluidas y de escasos recursos
2. Adaptaciones de productos y servicios según el mercado meta
3. Mejoras en el capital político y social (empoderamiento)
4. Responsabilidad social (hacia los clientes, empleados y comunidades)

[http://www.cerise-microfinance.org/pdf/En/spi\\_quest.pdf](http://www.cerise-microfinance.org/pdf/En/spi_quest.pdf)

**Quality Audit Tool (QAT)**, Esta herramienta de auditoría de la calidad fue desarrollada por Anton Simanowitz para Microfinance Centre (MFC). Es una herramienta de diagnóstico que permite revisar y mejorar la eficacia de los procesos gerenciales para alcanzar los objetivos sociales. La herramienta examina tres aspectos principales de la GDS en las microfinanzas para identificar las acciones necesarias para mejorar el desempeño:

1. Gestión de procesos
2. Sistemas internos
3. Estado y eficacia de los sistemas de gestión del desempeño social

La herramienta QAT es única en la medida que se concentra en los objetivos específicos de una institución y en la eficacia de los sistemas que ha establecido para lograrlos, contrario a lo que pasa con las calificaciones sociales, las cuales tienden a examinar el cumplimiento de los procedimientos o tomar como referencia indicadores y prácticas sociales comunes. Las IMF pueden implementar la herramienta QAT usando sus recursos internos, necesitando únicamente un facilitador.

[http://www.mfc.org.pl/images/pliki/223\\_fma\\_qat\\_overview\\_eng.pdf](http://www.mfc.org.pl/images/pliki/223_fma_qat_overview_eng.pdf) (ENG)

[http://www.mfc.org.pl/images/pliki/223\\_fma\\_qat\\_overview\\_esp.pdf](http://www.mfc.org.pl/images/pliki/223_fma_qat_overview_esp.pdf) (ESP(2))

### Herramienta de auditoría social (SAT) de USAID

Esta herramienta utiliza un enfoque de auditoría de procesos para evaluar el desempeño social en relación con la misión social definida por la microfinanciera. Responde a la siguiente pregunta: ¿Hasta qué grado los procesos internos promueven el cumplimiento, o la falta de cumplimiento, de la misión social de la institución?

La auditoría de procesos implica una evaluación profunda de seis procesos determinantes para el desempeño social de la institución, siendo éstos:

1. Misión y liderazgo del equipo directivo
2. Planificación estratégica
3. Servicio al cliente
4. Sistemas de monitoreo
5. Contratación y capacitación
6. Sistemas de incentivos

Los seis procesos internos son comunes a todas las IMF, posibilitando hacer comparaciones y el desarrollo de estándares. Además de estos seis procesos internos, la herramienta SAT evalúa el desempeño de la institución con relación a su responsabilidad social, la cual constituye el marco de referencia predominante para comprender y evaluar el desempeño social por fuera del sector de las microfinanzas.

## AGENCIAS DE CALIFICACIÓN SOCIAL

**M-CRIL** ofrece un marco de trabajo y una lista de indicadores de desempeño social que las IMF pueden usar como referencia para comparar sus resultados con los de otras instituciones.

<http://www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf>

Los servicios de auditoría social de **Microfinanza Rating** se especializan en las siguientes áreas:

1. Misión social, estrategia y sistemas (GDS)
2. Responsabilidad social
3. Cobertura
4. Calidad de los servicios

[www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

**PlanetRating** ofrece una auditoría social, además de su sistema estándar de calificación de IMF, llamado GIRAFE, que incluye una revisión del desempeño social de una IMF usando un conjunto de indicadores comunes, como el porcentaje de clientes rurales, mujeres, de créditos grupales, etc. En la actualidad, está desarrollando un sistema de calificación de la pobreza.

[http://www.planetrating.com/doc/EN/Planet\\_Rating\\_Busaa\\_Gonofa\\_Social\\_2007.pdf](http://www.planetrating.com/doc/EN/Planet_Rating_Busaa_Gonofa_Social_2007.pdf)

**MicroRate** lleva a cabo una calificación social, aplicando una evaluación independiente del desempeño social de una microfinanciera (es decir, de llevar efectivamente la misión a la práctica) y de su riesgo social (el riesgo de desviarse de la misión o de no alcanzar los resultados buscados).

[www.microrate.com](http://www.microrate.com)

---

## En qué punto nos encontramos y cuánto nos falta por recorrer

---

Al hablar sobre la GDS en más de 45 IMF y organizaciones de apoyo de todo el planeta, surgieron una y otra vez los mismos temas y preocupaciones, independientemente del tamaño o tipo de institución, que fueron confirmados tras una revisión de los materiales existentes y un taller para profesionales del sector, facilitado por Imp-Act Consortium. Se espera que estos temas sirvan como puntos de partida para otras IMF y organizaciones de apoyo que desean emprender iniciativas para la GDS o mejorar los sistemas existentes, de manera que puedan llevar efectivamente su misión a la práctica.

El presente capítulo responde a dos preguntas principales:

- ¿Qué lecciones han aprendido las IMF sobre la GDS hasta el momento?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitan de ahora en adelante?

---

## ¿Qué lecciones han aprendido las IMF sobre la GDS hasta el momento?

---

### No existe una única forma

Uno de los hallazgos más comunes es que no existe una única forma correcta para equilibrar la gestión del desempeño financiero y del desempeño social. Cada institución debe tener en cuenta su contexto específico: su misión, estrategia y plan de negocio, recursos existentes (financieros, humanos y de infraestructura), su cultura corporativa, el contexto del país, etc. Lo anterior aplica a todas las áreas de operación, incluyendo las necesidades del SIG y los indicadores sociales. Algunas IMF han definido misiones cuyo desempeño es más difícil de medir, comparado con las misiones de otras instituciones. El aspecto más importante es que **independientemente de su misión, deben establecer sistemas que prueben que se está alcanzando o que por lo menos hay avances en esa dirección**. Aunque ciertas anécdotas pueden señalar algún grado de éxito, no bastan para comprobar que están cumpliendo su misión.

Al empezar a trabajar en la GDS, deben hablar con otras instituciones microfinancieras, asistir a talleres y usar los materiales disponibles, pero llega un punto en el que necesitan actuar. **Empiecen intentando algunas maneras de medir y gestionar el desempeño social. Esperen cometer varios errores, estén dispuestos a aprender y a adaptarse, pero no abandonen el proceso**. Mantener el desempeño social en la agenda de su microfinanciera y desarrollar un plan para abordar cada área de operación hará que, en algún punto, su institución pueda contar con un sistema efectivo para la GDS. Mientras que para las instituciones microfinancieras con fines de lucro puede bastar con demostrarle a sus clientes y a las comunidades que atienden que son socialmente responsables, las IMF con enfoque social deben honrar su misión dual, otorgando la misma importancia al desempeño social y al desempeño financiero.

## No hay necesidad de empezar de cero. Pueden institucionalizar los esfuerzos para integrar el sistema de gestión del desempeño social

La mayor parte de las IMF están avanzando hacia el logro de sus objetivos sociales de manera significativa, y éstos siguen siendo tan importantes como en los inicios de cada institución. No obstante, las IMF han pasado de ser un actor pequeño, de nicho a convertirse en un sector que afecta la vida de millones de personas en todo el planeta.

Cuando las IMF eran aún pequeñas y dependían principalmente de subvenciones, era relativamente sencillo monitorear el desempeño, pues era común que la dirección ejecutiva conociera el nombre de cada empleado (y a veces, de cada cliente). En los últimos tiempos, **el crecimiento de las IMF ha puesto de manifiesto la necesidad de cambiar el enfoque emprendedor por uno más corporativo, con sistemas, procesos y mecanismos de control y equilibrio que garanticen que cada departamento y actor comprenda su función en el cumplimiento de la misión.** La necesidad de revisar la misión es particularmente importante para aquellas instituciones que experimentan un crecimiento acelerado o que estén cambiando su figura legal (como pasar de ser una ONG a un banco regulado, con fines de lucro).

## Se puede trabajar con los recursos existentes

Algunas IMF ya cuentan con las herramientas, los recursos y el conocimiento para incorporar una visión social a sus operaciones. A menudo, el término técnico GDS puede interferir con lo que se llama GDS 'intuitiva' o 'de sentido común', es decir, aquello que reconocen los empleados que debe hacerse pero para lo que no han tenido el tiempo o los recursos necesarios. Los clientes son los únicos que saben más que los empleados sobre lo que necesitan, **Empiecen por recurrir al conocimiento de los empleados y por usar los datos con los que cuentan, lo que mantendrá los costos bajos y aumentará el compromiso del personal.**

## Mantenga la sencillez

La clave para una GDS exitosa consiste en generar resultados de alto impacto relativamente pronto, para aumentar el apoyo a la iniciativa al interior de la institución. **Sus actividades de GDS deben ser simples,** recurriendo a pasos pequeños y fáciles, de manera que no abruman al personal, que ya cuenta con muchas responsabilidades y expectativas de desempeño. Es necesario reacomodar las tareas y responsabilidades de los empleados que participen directamente en el proyecto. Mantener la sencillez significa usar los recursos existentes en lugar de inventar algo nuevo, particularmente en el caso de la tecnología.



## ¡Comunicación, comunicación, comunicación!

Otra de las importantes claves para alcanzar el éxito es establecer una comunicación eficaz con todos los actores: Miembros de la mesa directiva, dirección ejecutiva, personal de la oficina principal, personal de campo, organizaciones asociadas, proveedores de fondos y la comunidad en general. Se trata de una tarea que no se puede subestimar. Muchos directores aseguran que su proceso de GDS habría fracasado de no haber informado claramente su propósito, expectativa y métodos a todos los niveles de la institución.

Asimismo, la comunicación es crucial para generar compromiso entre los empleados, especialmente entre los mandos medios y el personal de campo. Será necesario recurrir a un proceso iterativo, pues los esfuerzos iniciales suelen tomar varios meses y afrontar cierta resistencia. **Asegúrense de contar con un mensaje claro y conciso, adaptado para los distintos actores y difundido a través de varios medios** (por ej., reuniones, boletines, visitas a la sucursal, etc.). Toda comunicación eficaz debe contar con circuitos de información que permitan el flujo de información e ideas en todas las direcciones. Dichos circuitos deben involucrar de forma sistemática al personal de campo y los mandos medios en la planeación e implementación de varias iniciativas de GDS. Resumir, difundir y responder a las opiniones del personal es la única forma de demostrar que se le está escuchando, aumentando su voluntad de aportar al proceso.

## Asegúrese de contar con el apoyo de los niveles superiores

Aunque el líder de GDS no tiene que ser el director ejecutivo o un director de área, debe contar con **el apoyo público y permanente de la dirección ejecutiva**. Dicho apoyo puede demostrarse destinando recursos a las labores de GDS, incluyendo el tema en la agenda de reuniones importantes y haciendo anuncios públicos sobre la importancia de la GDS para el logro de la misión. Debido a que el personal de campo recibe un bombardeo permanente de información e iniciativas, otorgarán la importancia necesaria a la GDS si consideran que ésta es importante para el equipo directivo. El apoyo de los niveles superiores implica también la cooperación de la mesa directiva, que comprende tanto orientar a este organismo respecto a las iniciativas de GDS y su importancia, como involucrarlo en el monitoreo del avance hacia las metas de desempeño social.

## Revisar la misión antes de cualquier paso

Puede no ser necesario cambiar la misión, pero **la mayoría de las IMF debe por lo menos revisar hasta qué punto la misión está alineada con las actividades cotidianas** de cada una de sus áreas. Una observación detenida puede indicar que no se está atendiendo debidamente a los clientes meta, que un producto está alejando a los clientes o que ciertas políticas y prácticas están generando insatisfacción laboral y una alta rotación de personal. El riesgo consiste en identificar las áreas de operación que necesitan mejoras o alinearse a la misión.

## Garantizar que el personal cuente con las habilidades necesarias

Durante esta investigación hubo un hallazgo que se repitió en todos los casos: las instituciones ya tienen los datos necesarios para la GDS, ya han definido un sistema para gestionar el desempeño social o tienen políticas que protegen a los clientes. Sin embargo, si **el personal no está capacitado para usar estos sistemas y políticas, no se lograrán los objetivos buscados**. Si bien la comunicación eficaz es la clave, necesitarán complementarla reforzando las habilidades del personal en temas como el análisis de datos o la implementación de nuevos procesos y políticas. Se trata de un proceso permanente y continuo.

Prestar atención a las necesidades del personal también implica crear un ambiente positivo de trabajo, mediante la implementación de políticas de trato justo o incentivos, por ejemplo. Recuerden que **el comportamiento y desempeño de los empleados dependen en gran medida de la forma en que se califiquen y de los reconocimientos que se ofrezcan**. Si desean que sus empleados se concentren en los objetivos de GDS, necesitan ligar dichos objetivos a las revisiones de desempeño y los incentivos.

## La GDS es un proceso continuo, no un trabajo de una sola vez

Una vez inicien sus labores de GDS, no esperen llegar a un punto en el que ya no sea necesario trabajar en ella. De la misma forma que sucede con el desempeño financiero, **la GDS requiere de un seguimiento continuo y de realizar evaluaciones y ajustes a medida que progrese la institución**. En otras palabras, la GDS debe ser parte integral de sus operaciones (inducción y capacitación del personal, productos, procesos y sistemas).

## Usar sistemáticamente la retroalimentación del cliente y otros datos

Aunque la banca tradicional y las microfinanzas tienen propósitos diferentes (generar grandes ganancias y atender a una misión social, respectivamente), se puede aprender mucho de la forma en que la banca escucha a sus clientes (los 'medios'). Existen muchas formas de escuchar a los clientes y de obtener sus opiniones. **Lo importante es recolectarlas, analizarlas y responder a ellas de forma sistemática**. Pedir retroalimentación de los clientes e ignorar sus opiniones puede ser aún más perjudicial que no pedirles su opinión, ya que se están generando expectativas.

## ¿Qué tipo de apoyo necesitan las IMF de ahora en adelante?

Los autores, colaboradores y editores de esta guía consideran que ésta no contiene la última palabra respecto a la mejor forma de incorporar una visión social a la gestión del desempeño. De hecho, son conscientes de que puede dar lugar a más preguntas que respuestas. La lección más importante es que la discusión debe seguir, deben intentarse nuevas iniciativas y deben compartirse los aprendizajes. Durante un taller llevado a cabo en junio de 2008, muchos profesionales de las microfinanzas y agencias de apoyo se refirieron a los elementos necesarios para que todo el sector se comprometiera con la GDS. Se identificaron tres necesidades principales:

- Ampliar el alcance de la GDS y la comunicación al respecto
- Usar racionalmente las herramientas y recursos existentes para la GDS
- Reforzar la capacidad de gestionar el desempeño social

### Aumentar el alcance y la comunicación

En ocasiones, se considera a la GDS como algo instintivo o de sentido común, confundiéndola con otros conceptos como mediciones sociales o evaluaciones de impacto. Algunas instituciones pueden pensar que la GDS las distrae de sus operaciones y que puede retrasar el desempeño financiero. A pesar de ello, cada vez son más las IMF que reconocen que la balanza se ha inclinado demasiado del lado del desempeño financiero, en ocasiones en detrimento de la misión social, pero no saben cómo empezar con la GDS, una labor que puede parecer abrumadora.

Como se ha dicho, la comunicación y la educación son claves para la integración exitosa de la GDS en cualquier IMF, convirtiéndose en dos factores importantes para la expansión del sector microfinanciero como un todo. No bastará con publicar y distribuir esta guía: es necesario recurrir a otros medios, como artículos, boletines, talleres y conferencias. Asimismo, la agenda del desempeño social debe mantenerse dentro del contexto de la situación del sector, caracterizado por un crecimiento acelerado, una inflación creciente, una reducción del crédito a nivel mundial y una crisis alimentaria en todo el planeta.

Muchas de las instituciones que han dedicado varios años y recursos a la implementación de la GDS reconocen que son las IMF quienes deben impulsar el cambio, más que los donantes o las organizaciones de apoyo. Por ello, **se recomienda a las IMF que están empezando con sus labores de GDS a unirse a la red de la GDS, a participar en las actividades del grupo SPTF y a trabajar con redes nacionales o regionales para avanzar en la agenda del desempeño social a nivel local, regional e internacional.**

Únanse a la Red de la GDS:  
[www.spmconsortium.ning.com](http://www.spmconsortium.ning.com)

Por ejemplo, los miembros de la red Promuc de Perú pudieron crear conciencia sobre la importancia de la GDS presionándose y retándose mutuamente. La SPTF pretende conformar un comité de cobertura que elaboraría un plan para promover la importancia de la GDS entre los donantes y otros actores, pero principalmente entre las instituciones microfinancieras mismas. El trabajo de cobertura también implicaría la creación de asociaciones o joint ventures con otras organizaciones sociales por fuera del sector de las microfinanzas.

## Usar racionalmente las herramientas y recursos existentes para la GDS

Existe una gran cantidad de herramientas de evaluación de la pobreza y de auditoría o evaluación social, pero las IMF se sienten confundidas o abrumadas por la variedad, sin tener la seguridad de cuándo deben optar por una o por otra, cuáles se complementan y cuáles se repiten. Algunas instituciones han usado varias de estas herramientas de manera sucesiva, dándose cuenta de que muchos de los datos son similares pero que no tienen la coherencia necesaria para permitir un análisis y diseñar un plan de acción. El grupo SPTF empezará a preparar 'informes del consumidor' sobre algunas de estas herramientas en los próximos años, pero podría ser de gran utilidad que las organizaciones de apoyo ofrecieran ayuda más inmediata sobre cómo y cuándo usar estas herramientas.

Muchas herramientas de evaluación arrojan datos sobre el estado de una institución en algún punto de tiempo o sobre su desempeño histórico. Sin embargo, persiste la importante necesidad de contar con recursos (sean documentos, asistencia técnica o talleres de capacitación) que ayuden a las IMF a usar la información generada y a implementar los cambios que se identificaron como necesarios. Las IMF necesitan apoyo para adaptar su SIG de manera que se integren los indicadores sociales y que se puedan analizar correctamente los datos para apoyar el proceso de toma de decisiones. A pesar de que existen muchos programas de capacitación para reforzar las habilidades en torno a la GDS, algunos temas no se han cubierto adecuadamente, como la gobernabilidad, las comunicaciones, el control interno y los recursos humanos (especialmente en cuanto a los temas de discriminación contra la mujer). Existe también la necesidad de integrar el desempeño social a un tercer compromiso: la protección y sostenibilidad del medio ambiente, evitando por lo menos generar perjuicios, como señalan los defensores de la responsabilidad social.

Esta guía se dirige al público general de profesionales de microfinanzas, pero es necesario diseñar herramientas, recursos y capacitaciones especiales para distintos segmentos, entre los que se distinguen:

- IMF pequeñas y sin fines de lucro, en contraste con las instituciones grandes y con fines de lucro.
- Las varias figuras legales de IMF: ONGs, bancos rurales, uniones de crédito, cooperativas, bancos de ahorro, bancos comerciales, instituciones financieras no bancarias, etc.
- El personal de las IMF: Los miembros de la junta directiva, la dirección ejecutiva, el personal de la oficina principal, los mandos medios y el personal de campo.

- Segmentos específicos de la región o el país
- Posiblemente, proveedores de servicios de desarrollo de negocios y otros proveedores de servicios no financieros.

Por último, las organizaciones que ya han desarrollado materiales para avanzar en la GDS han encontrado que adaptar las herramientas del sector privado (como el cuadro de mando integral) ha resultado muy efectivo para convencer a las IMF renuentes de adoptar este enfoque. Asimismo, concluyeron que puede tratarse de un proceso más efectivo que inventar algo 'original' para el sector de las microfinanzas.

## Fortalecer la capacidad de la institución para la GDS

Citando un artículo de The Economist, publicado en enero de 2008, para integrar la GDS a los negocios en el siglo XXI hará falta fortalecer la capacidad de las instituciones. Existen dos opciones para generar las habilidades técnicas para la GDS: Crear programas de capacitación del personal totalmente nuevos o integrar la GDS a los programas de capacitación existentes, asegurándose de incorporar una visión social en todos los aspectos. Si la GDS va a ser parte integral de las funciones de la IMF, la segunda opción será más eficaz en el largo plazo.

## Capacitar a capacitadores locales

Las organizaciones de apoyo, asesores, instituciones de capacitación y universidades, redes nacionales y consultores independientes o compañías de consultoría, como aquellas mencionadas en el Capítulo 3 'Para empezar', necesitarán desarrollar su conocimiento sobre la GDS para poder integrarlo a su programa. Muchas organizaciones e instituciones del sector microfinanciero han expresado la necesidad de reforzar las capacidades de las consultorías locales debido al costo de los capacitadores externos, pero también porque la GDS es un proceso permanente, cuya incorporación total a las operaciones puede llevar meses o años. Asimismo, es probable que los consultores que tienen experiencias en ciertas áreas, como los recursos humanos o el SIG, necesiten capacitarse en la incorporación de la GDS a los servicios que ellos ofrecen.

## Fortalecer la capacidad de los profesionales de las microfinanzas

El fin último de este proceso es la transferencia del conocimiento sobre la GDS a los profesionales de las microfinanzas, llegando hasta el trabajo de campo. Esto puede lograrse usando alguna de estos medios (o una combinación de los mismos):

**i. Intercambio de conocimiento entre IMF.** Una forma informal pero muy efectiva es la creación de foros para el intercambio de conocimientos entre las IMF (estudios de caso, llamadas mensuales, blogs o chats, etc.). Algunos ejemplos son la red SPM, la iniciativa Global Learning Partners (GLP) del *Imp-Act* Consortium, compuesta por siete IMF, y el grupo de trabajo para el desempeño social de MFC, que se reúne cada trimestre para intercambiar conocimientos y experiencias.

**ii. Consultores y asesores.** Éstos pueden contratarse para fines de asistencia técnica de corto o largo plazo. El MFC y el Microfinance Council of the Philippines han encontrado que la asistencia permanente resulta muy importante para promover la agenda de la GDS.

**iii. Talleres de capacitación.** Aunque ya existe una amplia variedad de talleres de capacitación relacionados con la GDS, muchos de ellos sólo sirven de introducción o para cubrir los pasos iniciales del proceso, como revisar la misión y desarrollar una estrategia y un plan de acción. Son muy pocos los talleres que se encargan de otros temas operativos, como la incorporación de una visión social al control interno y los recursos humanos. Asimismo, existen brechas en los programas de capacitación en temas más globales, como la gobernabilidad y la comunicación. Se ha identificado la necesidad de contar con mayor orientación y de reforzar la capacidad en los sistemas de información, una importante área en la que muchas IMF necesitan asistencia.

Para reforzar las capacitaciones a nivel local, será necesario realizar sesiones locales y regionales de capacitación para disminuir los costos y el tiempo perdido de trabajo y llegar a la mayor cantidad posible de empleados de las instituciones. Recurrir a varias redes, organizaciones de apoyo y consultores externos puede ayudar a acceder a los conocimientos técnicos y la infraestructura que necesitan las IMF. En condiciones ideales, debe seguir brindándose asistencia técnica después de la capacitación, para garantizar que lo aprendido se lleve a la práctica en cuanto a la implementación de los temas de GDS específicos a una IMF dada.

### **La red SPM es el sitio para hablar de la GDS**

La red Social Performance Management (SPM) conecta a las personas comprometidas con el logro de la misión social de las microfinanzas.

La red SPM vincula a sus miembros a las más recientes:

- Noticias: Mediante blogs, videos, información de eventos, foros de discusión y rondas semanales.
- Discusiones: Mediante entrevistas mensuales exclusivas con los principales actores del sector y algunos administradores de blogs de temas relacionados con la GDS.

Para unirse, visite: [www.spmconsortium.ning.com](http://www.spmconsortium.ning.com)

## Bibliografía y recursos

---

### 'Child taken hostage for loan',

The Telegraph, [www.telegraphindia.com](http://www.telegraphindia.com), (6 de junio de 2008)

### 'Loan harass slur in suicide',

The Telegraph, [www.telegraphindia.com](http://www.telegraphindia.com), (9 de junio de 2008)

**ACCION, 2006**, Bringing Pro-Consumer Ideals to the Client: A Consumer Protection Guide for Financial Institutions Serving the Poor, ACCION Monograph series No. 14,

[www.publications.accion.org/micro\\_pubs\\_list.asp](http://www.publications.accion.org/micro_pubs_list.asp)

**ACCION, 2003**, Market Intelligence: Making Markets Work for Microfinance, [www.accion.org/insight](http://www.accion.org/insight)

**Bazoberry, E.**, 'We aren't selling vacuum cleaners: PRODEM's experience with staff incentives', MicroBanking Bulletin, Abril de 2001

**Campion, A., 2000**, Improving Internal Control: A Practical Guide for Microfinance Institutions. Microfinance Network, GTZ and ACCION International, [www.publications.accion.org](http://www.publications.accion.org)

**Campion, A.** and Frankiewicz, C., 1999, Guidelines for the Effective Governance of Microfinance Institutions, MicroFinance Network, [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1396](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1396)

**CERISE, 2005**, Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions: The Definition of a Tool, Social Performance Indicators Initiative – Phase 2 (SPI2), [www.cerise-microfinance.org/pdf/En/spi\\_quest.pdf](http://www.cerise-microfinance.org/pdf/En/spi_quest.pdf)

**Dewez, D.**, The Role of Socially Responsible Investors in the Social Performance of Microfinance Institutions, **MFP European Dialogue, N°01, 2008**

**FIE, 2007**, Responsabilidad Social Empresarial (Social Responsibility Report), [www.ffpie.com.bo/content.php?contentUId=224](http://www.ffpie.com.bo/content.php?contentUId=224)

**Kline, S. and Matul, M., 2003**, Scoring Change: Prizma's Approach to Assessing Poverty, MFC Spotlight Note #4, Microfinance Centre for CEE and NIS, [www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**Kline, S., 2003**, Sustaining Social Performance: Institutionalising Organisational Learning and Poverty Outreach at Prizma, MFC Spotlight Note #2, [www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**Lapenu, C. and Pierret D., Comité d'échanges, de réflexion et d'information sur les systèmes d'épargne-crédit (CERISE); Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM); Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), 2006,** Handbook for the analysis of the governance of microfinance institutions, International Fund for Agricultural Development (IFAD),  
[www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm](http://www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm)

**Making Cents International,** 2008, 'Youth Microenterprise and Livelihoods: State of the Field', p.37,  
[www.youthenterpriseconference.org/SiteManager/CuteEditor\\_Files/uploads/2008Docs/MakingCentsInternationalYouthEnterpriseLivelihoodsPublication\\_02\\_11\\_08vF.pdf](http://www.youthenterpriseconference.org/SiteManager/CuteEditor_Files/uploads/2008Docs/MakingCentsInternationalYouthEnterpriseLivelihoodsPublication_02_11_08vF.pdf)

**Matul, M. and Pawlak, K., 2003,** Realising Mission Objectives: A Promising Approach to Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions, MFC Spotlight Note #5  
[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**Matul, M. and Vejzovic, S., 2004,** Beyond Numbers: Prizma's Exit Monitoring System, MFC Spotlight Note #10  
[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**Microfinance Centre for Central and Eastern Europe and the New Independent States (MFC), 2007,** From Mission to Action, the Strategic Management Toolkit Handbook  
[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**Microfinance Centre (MFC),** Quality Audit Tool for Managing Social Performance Overview  
[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

**MicroSave,** Introduction to Customer Service Toolkit  
[www.microsave.org](http://www.microsave.org)

**Negros Women for Tomorrow Foundation PPI Case Study,** Philippines, Fundación Grameen  
[www.progressoutofpoverty.org/casestudies](http://www.progressoutofpoverty.org/casestudies) (28 de septiembre de 2008)

**Pawlak, K. and Szubert, D., 2004,** Reviewing the Social Performance of Microfinance Institutions, MFC Spotlight Note #8  
[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)



**Planet Rating, 2007**, Buusaa Gonofaa, Ethiopia (Calificación social)  
[www.planetrating.com/doc/EN/Planet\\_Rating\\_Buusaa\\_Gonofa\\_Social\\_2007.pdf](http://www.planetrating.com/doc/EN/Planet_Rating_Buusaa_Gonofa_Social_2007.pdf) (28 September 2008)

**SEEP Network Social Performance Working Group**, 2008, Social Performance Map  
[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033) (28 de septiembre de 2008)

**SEEP Social Performance Progress Brief #2**, December 2006, p.  
[www.seepnetwork.org/content/library/detail/5121](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5121) (28 de septiembre de 2008)

**SPM in Practice: AMK** (Cambodia), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/AMK\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/AMK_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: CRECER** (Bolivia), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/CRECER\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/CRECER_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: FONKOZE** (Haiti), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/FONKOZE\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/FONKOZE_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: NWTF** (Filipinas), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/NWTF\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/NWTF_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: Prizma** (Bosnia), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/PRIZMA\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/PRIZMA_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: Pro Mujer** (Bolivia), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/PMB\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/PMB_SPM_in_Practice.pdf)

**SPM in Practice: SEF** (Sudáfrica), *Imp-Act* Consortium,  
[www2.ids.ac.uk/impact/news/SEF\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/SEF_SPM_in_Practice.pdf)

**Social Performance Management in Microfinance: Translating your Mission into Practice Strategy Workshop**, *Imp-Act* Consortium  
[www.imp-act.org/](http://www.imp-act.org/)

**Social Performance Management in Microfinance: Guidelines**,  
*Imp-Act* Consortium and MFC  
[www.imp-act.org/](http://www.imp-act.org/)

**Sinha, F., 2006**, (M-CRIL) Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework, Argidius Foundation  
[www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf](http://www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf)

**The Microfinance Gateway**, Microfinance Initiatives: ACCION (descripción de las herramientas SOCIAL y CAMEL),

[www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/socialperformance/article/35408](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance/article/35408) (28 de septiembre de 2008)

**The Microfinance Gateway, Training and Conferences,**

[www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/socialperformance/training](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/socialperformance/training) (28 de septiembre de 2008)

**Wilson, K., 2008**, 'The Moneylender's Dilemma', in T. Dichter and M. Harper (eds), What's Wrong With Microfinance? Practical Action Publishing, [practicalactionpublishing.org/?id=whats\\_wrong\\_with](http://practicalactionpublishing.org/?id=whats_wrong_with) (28 de septiembre de 2008)

**Woller, G., 2006, Evaluating MFIs' Social Performance: A Measurement Tool**, (SPA) AMAP microREPORT #35,

[www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=9940\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=9940_201&ID2=DO_TOPIC) (28 de septiembre de 2008)

**Woller, G., 2006**, Pilot Test of the New Social Performance Audit Tool, MicroReport #51, United States Agency for International Development (USAID)

## RECURSOS 'PUNTOS DE ENTRADA'

**Social Performance Map**, SEEP Network Social Performance Working Group Ayuda a que el lector comprenda los temas más importantes y tengan los elementos para tomar decisiones relacionadas con el desempeño social. Referirse al Capítulo I sobre Responsabilidad social corporativa, el Capítulo e sobre la Inversión con responsabilidad social, los Capítulos 6 y 7 sobre Auditoría y calificación social y el Capítulo 10 sobre Herramientas de evaluación de la pobreza.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

**Caso de estudio de Negros Women for Tomorrow Foundation PPI Case Study** - Filipinas, Fundación Grameen. Este documento describe la forma en que NWTF adoptó el PPI™ y la forma en que la institución utiliza los resultados para diseñar sus productos, servicios y procesos de contratación y administración para llegar eficazmente a un mayor número de clientes de escasos recursos.

[www.progressoutofpoverty.org/casestudies](http://www.progressoutofpoverty.org/casestudies) (es necesario registrarse)

**SPM in Practice, Imp-Act Consortium** Es una serie de casos de estudio que muestra cómo algunas IMF líderes definen sus estrategias para alcanzar su misión social, monitorear sus avances hacia los objetivos sociales y mejorar el desempeño organizacional.

- **AMK (Camboya)**: La página 3, bajo el título 'Strategic positioning in a changing market', describe cómo AMK decidió concentrarse en los clientes rurales.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/AMK\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/AMK_SPM_in_Practice.pdf)

## RECURSOS 'PARA EMPEZAR'

### **Assessing and Managing Social Performance in Microfinance**, IFAD

Este documento describe el marco que utilizó IFAD para desarrollar sistemas internos de monitoreo del avance hacia los objetivos sociales de sus labores de finanzas rurales. En las páginas 13 a 19 se presentan conceptos para el desarrollo de los sistemas de GDS y las páginas 32 a 45 contienen casos de estudio sobre 6 IMF que han adoptado algunos conceptos de GDS.

[www.ifad.org/ruralfinance/pub/performance.pdf](http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/performance.pdf)

**Leading Change Management, Shorecap Exchange** Este documento insiste en que es fundamental manejar el cambio de manera proactiva y describe estrategias y herramientas para hacerlo. Asimismo, presenta los retos que pueden presentarse y la forma en que los directores pueden administrar el cambio eficazmente.

[www.microfinancegateway.org/content/article/detail/39520](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/39520)

### **Social Performance Map, SEEP Network Social Performance Working**

**Group** Ayuda a que el lector comprenda los temas más importantes y tengan los elementos para tomar decisiones relacionadas con el desempeño social. El Capítulo 15 contiene una amplia lista de recursos.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

### **Social Performance Management in Microfinance:**

Translating your Mission into Practice Strategy Workshop, *Imp-Act* Consortium

Esta capacitación se dirige a quienes trabajan a nivel estratégico, más que a nivel operacional. Apoya a las IMF a lo largo del proyecto de diseño e implementación de la GDS.

**Las sesiones 3** (desarrollo de metas y objetivos sociales), 4 (monitoreo y evaluación del desempeño) y 5 (mejorar las operaciones) son las más importantes en términos de recursos 'Para empezar'.

[www.imp-act.org](http://www.imp-act.org) (Deben solicitar la descarga)

### **Social Performance Management in Microfinance Guidelines,**

*Imp-Act* Consortium y Microfinance Centre for CEE and NIS prepararon este documento para presentar las generalidades de la GDS, en el que se incluye una hoja de ruta para desarrollar un sistema de GDS. El Componente 1 se refiere al desarrollo de una estrategia para alcanzar el desempeño social, mientras que el Componente 2 habla del monitoreo y la evaluación del desempeño social y el Componente 3, de usar e institucionalizar el sistema de GDS. (En inglés, ruso y español)

[www2.ids.ac.uk/impact/support/guidelines.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/guidelines.html)

### Spotlight Notes, Microfinance Centre for CEE and NIS

#### #4: Scoring Change: Prizma's Approach to Assessing Poverty

Describe el enfoque de Prizma, una microfinanciera en Bosnia. Se concentra en el desarrollo de un sistema de calificación de la pobreza. El cuadro de la página 8 contiene información sobre el tiempo que dedicaron los empleados de Prizma y los consultores al desarrollo del sistema.

[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

### Imp-Act Consortium Practice Notes

Información y consejos útiles presentados en un formato claro y conciso.

- “No. 6: Planning research to assess social performance: guidance for managers” orienta a los directores de IMF a lo largo de 9 pasos para planear el proceso de GDS.
- “No. 9: Managing social performance in microfinance: building successful clients and successful institutions” señala los pasos y listas de verificación útiles para que los directores diseñen y utilicen la GDS.

[www2.ids.ac.uk/impact/support/practice\\_notes.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/practice_notes.html)

### SPM in Practice, Imp-Act Consortium

Es una serie de casos de estudio que muestra cómo algunas IMF líderes definen sus estrategias para alcanzar su misión social, monitorear sus avances hacia los objetivos sociales y mejorar el desempeño organizacional.

- **Fonkoze** (Haití): En la página 5 se describe la forma en que el personal de investigación de mercados de la institución recolecta y analiza los datos de desempeño social.
- **Prizma** (Bosnia): En las págs. 5 y 6 se muestra información sobre el costeo de los gastos relacionados con las actividades de GDS.
- **SEF** (Sudáfrica): Las págs. 4 y 5 describen la forma en que el personal de campo usa la información sobre el desempeño social.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## RECURSOS PARA LA MISIÓN Y LA ESTRATEGIA SOCIAL

### **Gender and Microfinance:**

Módulo 2 de la serie de capacitaciones “Approaches, Evidence, and Ways Forward, Women’s Empowerment through Sustainable Microfinance”, por Linda Mayoux. Se presenta un repaso de puntos de vista distintos pero complementarios sobre la relación entre el empoderamiento de las mujeres y las microfinanzas y los supuestos en los que se basan, así como evidencias de impacto del trabajo en pro de la no discriminación y el grado al que apoyarían los supuestos, las preguntas principales que enfrentan en la actualidad las IMF en relación al empoderamiento de las mujeres y los elementos más importantes de una estrategia para empoderar a las mujeres.

**[www.genfinance.info/Trainingresources\\_05/Module2\\_ApproachImpact/Module2\\_Approaches\\_Evidence.pdf](http://www.genfinance.info/Trainingresources_05/Module2_ApproachImpact/Module2_Approaches_Evidence.pdf)**

### **Microfin Business Planning and Financial Modeling Handbook**

Una hoja de cálculo de Microsoft Excel diseñada para apoyar a las IMF a elaborar proyecciones financieras para sus planes de negocio. Contiene capítulos para desarrollar un plan estratégico.

**[www.microfin.com](http://www.microfin.com)**

### **From Mission to Action: Strategic Management Toolkit Handbook,** Microfinance Centre for CEE and NIS

Presenta un proceso paso a paso para mejorar la capacidad de gestión estratégica, usando casos de estudio y referencia a otros recursos y capacitaciones.

- **Para más información sobre los cuadros de mando integral y su uso,** consultar los Capítulos 3 y 10.
- **Para más información sobre la revisión de la misión,** consultar el Capítulo 6: Deconstructing the Mission, págs. 28 a 30.
- **Para más información sobre planeación estratégica,** consultar los Capítulos 3, 7, 8 y 9 (págs. 17 a 20 y 31 a 54).
- **Para más información sobre llevar la estrategia a la operación,** consultar los capítulos 4, 5, 10, 11 y 12 (págs 21 a 27 y 55 a 72).

**[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)** (Resumen del paquete de herramientas). Para solicitar todo el paquete, envíe un correo electrónico a **[microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl)**.

### **Social Performance Management in Microfinance:**

Translating your Mission into Practice Strategy Workshop, Imp-Act Consortium  
Capacitación para quienes se encargan del trabajo estratégico de las instituciones.  
Los profesionales de las microfinanzas pueden usar estos materiales para concentrarse en áreas específicas del proceso de diseño e implementación.

#### **La sección 3**

(Developing Social Goals and Objectives) incluye un ejercicio de revisión de la misión.  
**www.imp-act.org** (Learning & Support/Download the training materials – solicitar la descarga)

#### **Spotlight Notes,**

Microfinance Centre for CEE and NIS

**#5: Realising Mission Objectives:** A Promising Approach to Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions. Este documento sostiene que la clave para desarrollar sistemas y prácticas sostenibles para la medición del desempeño social radica en diseñarlos desde la perspectiva de la misión institucional.

**www.mfc.org.pl/publication.html**

#### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Este recurso brinda información sobre cómo las IMF líderes del sector están definiendo sus estrategias para alcanzar su misión social, monitoreando sus avances hacia sus objetivos sociales y usando esta información para mejorar el desempeño organizacional en términos generales. Esta serie de documentos también resume los aprendizajes derivados de la incorporación de la responsabilidad social a los sistemas de gestión del desempeño de las IMF.

- **CRECER** (Bolivia): El caso de estudio de la pág. 2 describe la forma en que CRECER ha ampliado su misión social para incluir las necesidades no financieras de los clientes.
- **Pro Mujer** (PMB-Bolivia) Las págs. 3 a 5 describen la forma en que los objetivos sociales de PMB orientan su estrategia de GDS.
- **SEF** (Sudáfrica): Las págs. 1 a 3 describen cómo SEF ha definido un nuevo enfoque para sus operaciones y su misión.

**www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html**

#### **Sustainable Microfinance for Women's Empowerment Strategy Checklists,**

Linda Mayoux. Ofrece una lista de preguntas que pueden usar la dirección y la mesa directiva para implementar nuevas estrategias para apoyar a las mujeres o mejorar las existentes, en temas de visión organizacional, diseño de productos, políticas internas contra la discriminación de la mujer, equidad entre hombres y mujeres y la participación de las mujeres.

**www.genfinance.info/Documents/Gender%20Checklist.pdf**

## RECURSOS PARA LA GOBERNABILIDAD

**Handbook for the Analysis of Governance of Microfinance Institutions,** CERISE E IRAM. Esta guía ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la estructura de gobernabilidad de una IMF. El primer módulo presenta una herramienta de diagnóstico para evaluar la gobernabilidad de una IMF. El segundo orienta la reflexión sobre las opciones estratégicas y los retos de gobernabilidad que enfrentan las IMF.

[www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm](http://www.cerise-microfinance.org/publication/gouvernance.htm) (en inglés y francés)

**Guidelines to Effective Governance of Microfinance Institutions,** MicroFinance Network

Este documento orienta a la dirección ejecutiva y las mesas directivas de las IMF en temas de gobernabilidad, cubriendo temas de cómo gerenciar la administración, el mandato de la mesa, la supervisión y la evaluación de la mesa directiva.

[www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1396](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1396) (Consejo: Una búsqueda usando el término 'microfinance governance' en [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org) arrojará varios recursos adicionales.)

**Social Performance Map, SEEP Network Social Performance Working Group**

Se espera que el contenido de este mapa proporcione a los actores del sector con la información necesaria para tomar decisiones indicadas en el tema del desempeño social.

Consultar el Capítulo 14 sobre temas de gobernabilidad del desempeño social.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

**Transforming NGO MFIs, CGAP Occasional Paper**

Este documento orienta a quienes desean iniciar un proceso de transformación.

[www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.4213](http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.4213)

**Stemming the Tide of Mission Drift: Microfinance Transformations and the Double-bottom Line,** Women's World Banking

Este documento describe los procesos de conversión de las IMF de ONGs a instituciones financieras reguladas (lo que se conoce como transformación) y examina el impacto de la transformación sobre un grupo de control de IMF, al que WWB hizo seguimiento durante más de 5 años, prestando especial atención al efecto de la transformación sobre la cobertura de las IMF respecto a las mujeres de escasos recursos. Los hallazgos confirman la noción dominante de que a transformación cataliza el crecimiento de la cobertura y ofrecimiento de productos de las IMF. Sin embargo, los datos también revelaron una disminución en la proporción de clientas mujeres atendidas tras la transformación. En la pág. 2 del documento los autores se refieren a los motivos de las IMF para transformarse y en la 18, a las diversas experiencias de transformación.

[www.swwb.org/stemming-the-tide-of-mission-drift](http://www.swwb.org/stemming-the-tide-of-mission-drift)

### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Este recurso brinda información sobre cómo las IMF líderes del sector están definiendo sus estrategias para alcanzar su misión social, monitoreando sus avances hacia sus objetivos sociales y usando esta información para mejorar el desempeño organizacional en términos generales. Esta serie de documentos también resume los aprendizajes derivados de la incorporación de la responsabilidad social a los sistemas de gestión del desempeño de las IMF.

- **AMK** (Camboya): Un apartado en la pág. 5 describe la forma en que el comité de desempeño social de la institución mantiene su responsabilidad hacia los objetivos sociales y actúa como una instancia de orientación al personal en el proceso de incorporar una visión social a sus operaciones.
- **Fonkoze** (Haiti): Las págs. 6 y 7 describen la forma en que la institución se dividió en dos organizaciones para preservar su misión social y acceder a mercados de capital al mismo tiempo.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## **RECURSOS PARA LA COMUNICACIÓN**

### **Social Performance Map, SEEP Network Social Performance Working Group**

Ayuda a que el lector comprenda los temas más importantes y tengan los elementos para tomar decisiones relacionadas con el desempeño social. Asimismo, brinda información sobre los estándares más usados para la elaboración de informes externos sobre el desempeño social en el Capítulo 15.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

### **From Mission to Action: Strategic Management Toolkit Handbook, Microfinance Centre for CEE and NIS**

Para quienes deseen mejorar su capacidad de gerencia estratégica, este documento ofrece un proceso paso a paso, con casos de estudio en los que se muestra cómo algunas IMF han usado el paquete de recursos.

Para más información sobre la comunicación, consultar el Capítulo 11: 'Develop a change management plan to ensure strategy implementation', págs 68–69.

[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html) (Resumen del paquete de herramientas). Para solicitar todo el paquete, envíe un correo electrónico a [microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl).

### **Social Performance Management in Microfinance: Translating your Mission into Practice Strategy Workshop, Imp-Act Consortium**

Capacitación para quienes se encargan del trabajo estratégico de las instituciones. Los profesionales de las microfinanzas pueden usar estos materiales para concentrarse en áreas específicas del proceso de diseño e implementación. Las redes y organizaciones internacionales pueden usar los materiales para orientar el apoyo que dan a sus asociadas.

La diapositiva 64 y las págs. 100 a 102 contienen un ejercicio para practicar la forma de comunicar el propósito y la estrategia de una institución en torno a la GDS.

[www.imp-act.org](http://www.imp-act.org) (Learning & Support/Download the training materials – solicitar la descarga)



### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Este recurso brinda información sobre cómo las IMF líderes del sector están definiendo sus estrategias para alcanzar su misión social, monitoreando sus avances hacia sus objetivos sociales y usando esta información para mejorar el desempeño organizacional en términos generales. Asimismo, resume los aprendizajes derivados de la incorporación de la responsabilidad social a los sistemas de gestión del desempeño de las IMF.

- **NWTF** (Filipinas): Detalla los retos que ha tenido NWTF en cuanto a la comunicación de la GDS y la forma en que los enfrentó.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/NWTF\\_SPM\\_in\\_Practice.pdf](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/NWTF_SPM_in_Practice.pdf)

## **RECURSOS SOBRE SIG**

### **Process Mapping Toolkit, MicroSave**

Este paquete de herramientas ofrece una amplia descripción de por qué y cómo realizar un mapeo de procesos usando un marco de cuatro niveles que comprenden: 1. Elaborar un diagrama de flujo de los procesos; 2. Describir los procesos; 3. Analizar los riesgos del proceso e identificar mejoras del mismo; 4. Analizar los controles internos y otras estrategias de administración de riesgos.

[www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14](http://www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14)

### **How to Improve your MFI's Efficiency by Process Mapping, SSEEP Network**

Presenta una introducción al concepto y la utilización del mapeo de procesos, seguida de entrevistas exclusivas con instituciones que han mapeado sus procesos.

[www.seepnetwork.org/content/article/detail/5724](http://www.seepnetwork.org/content/article/detail/5724)

### **Business Process Modeling / Business Process Management (BPM/M)**

**seminar**, Agidigm Corporation and Grameen Jameel Pan-Arab Microfinance Limited  
Contacte con [info@grameen-jameel.com](mailto:info@grameen-jameel.com) para más información.

### **Negros Women for Tomorrow Foundation PPI Case Study - Filipinas,**

Fundación Grameen.

Este documento describe la forma en que NWTF adoptó el PPI™ y la forma en que la institución utiliza los resultados para diseñar sus productos, servicios y procesos de contratación y administración para llegar eficazmente a un mayor número de clientes de escasos recursos.

La sección de riesgos y soluciones de la pág. 7 abarca temas como interpretación de datos, costos de implementación y el método que NWTF usó para modificar su SIG.

[www.progressoutofpoverty.org/casestudies](http://www.progressoutofpoverty.org/casestudies) (es necesario registrarse)

### **Mifos open source microfinance software solution**, Fundación Grameen

El sistema de información de la Fundación Grameen (Mifos) incorpora un módulo de encuesta y permite gran flexibilidad para la incorporación de nuevos datos.

[www.mifos.org](http://www.mifos.org)

### **Indicators Related to Gender** – for social rating, EDA Rural Systems (Frances Sinha)

Esta nota define algunos de los problemas de contexto y la lista preliminar de indicadores relacionados con la disminución de la discriminación hacia la mujer que estamos teniendo en cuenta como parte de un sistema de calificación social.

[finance.groups.yahoo.com/group/genfinance/files/APRMS\\_Social%20Performance%20Management/](http://finance.groups.yahoo.com/group/genfinance/files/APRMS_Social%20Performance%20Management/) (Es necesario registrarse en GenFinance listserv).

### **Social Performance Map**, SEEP Network Social Performance Working Group

Se espera que el contenido de este mapa proporcione a los actores del sector con la información necesaria para tomar decisiones indicadas en el tema del desempeño social.

Consultar el Capítulo 11, 'Common Social Performance Indicators for Microfinance', que presenta información sobre los indicadores sociales en los que se concentra el grupo SPTF.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

### **Social Performance Management in Microfinance Guidelines**, (cuadernillo)

*Imp-Act* Consortium y Microfinance Centre for CEE and NIS

Este documento hace una presentación general de la gestión del desempeño social (GDS) que incluye introducción, una hoja de ruta para desarrollar un sistema de GDS y una guía de recursos relacionados.

Los componentes 2.1, 2.2 y 3.1 pueden orientar al lector a identificar los principales temas relacionados con el SIG.

[www2.ids.ac.uk/impact/support/guidelines.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/guidelines.html)

### **Social Performance Management in Microfinance: Translating your Mission into Practice Strategy Workshop**, *Imp-Act* Consortium

Capacitación para quienes se encargan del trabajo estratégico de las instituciones, no del operativo. Los profesionales de las microfinanzas pueden usar estos materiales para concentrarse en áreas específicas del proceso de diseño e implementación. Las redes y organizaciones internacionales pueden usar los materiales para orientar el apoyo que dan a sus asociadas.

**La sesión 4**, Monitoring and Assessing Performance, cubre varios de los temas que deben tenerse en cuenta al definir las necesidades de SIG respecto a la GDS.

[www.imp-act.org](http://www.imp-act.org) (Learning & Support/Download the training materials – solicitar la descarga)

### **From Mission to Action: Strategic Management Toolkit Handbook,** Microfinance Centre for CEE and NIS

Para quienes deseen mejorar su capacidad de gerencia estratégica, este documento ofrece un proceso paso a paso, con casos de estudio en los que se muestra cómo algunas IMF han usado el paquete de recursos.

Si desean información para seleccionar y crear indicadores sociales, consultar la sección 10.3.

[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html) (Resumen del paquete de herramientas). Para solicitar todo el paquete, envíe un correo electrónico a [microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl).

### **Spotlight Notes, Microfinance Centre for CEE and NIS**

- **#3: Improving Cost-Effectiveness of Exploratory Practitioner-Led Research: Key Factors to Consider When Selecting Tools.**  
Contiene un abordaje detallado de siete pasos para que las IMF realicen investigaciones relacionadas con las necesidades de los clientes, etc.
- **#5: Realising Mission Objectives: A Promising Approach to Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions.**  
Este documento sostiene que la clave para desarrollar sistemas y prácticas sostenibles para la medición del desempeño social radica en diseñarlos desde la perspectiva de la misión institucional. Generar un sistema para la GDS basado en la misión y objetivos sociales es una forma prometedora de garantizar su institucionalización, y es eficaz en cuanto a su costo.  
Las págs. 4 y 5 se refieren a la selección de indicadores sociales y a lo que debe hacerse con la información tras su recolección. En la pág. 6 se presenta un ejemplo de un informe de SIG que incluye la GDS.

[www.mfc.org.pl/publication.html](http://www.mfc.org.pl/publication.html)

### **Imp-Act Consortium Practice Notes**

Estas notas proporcionan información y consejos útiles para gestionar el desempeño social, presentados en un formato claro y conciso. Van dirigidas a profesionales de las microfinanzas pero pueden ser útiles para los donantes y otros asesores externos.

- **No. 5: Choosing and using indicators for effective social performance Management**  
Esta nota invita a la reflexión sobre los pasos necesarios para desarrollar indicadores. Se concentra en los temas que pueden afectar la selección de los indicadores, así como algunas posibles dificultades. Proporciona ejemplos de cómo varias IMF han desarrollado indicadores propios que responden a sus necesidades de información y los tipos de impactos esperados.
- **No. 6: Planning research to assess social performance: guidance for managers**  
Esta nota orienta a los directores de las IMF a lo largo de nueve pasos del proceso de planeación. La clave del éxito radica en la planificación exitosa.

- **No. 7:** Tracking client performance: monitoring systems for social performance management

Esta nota proporciona orientación respecto a las decisiones que deben tomarse para diseñar un sistema de monitoreo. No existe un sistema único que funcione para todas las organizaciones, pero sí existen algunos principios básicos y temas que pueden evitarse para facilitar el proceso.

[www2.ids.ac.uk/impact/support/practice\\_notes.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/practice_notes.html)

### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Este recurso brinda información sobre cómo las IMF líderes del sector están definiendo sus estrategias para alcanzar su misión social, monitoreando sus avances hacia sus objetivos sociales y usando esta información para mejorar el desempeño organizacional en términos generales. Asimismo, resume los aprendizajes derivados de la incorporación de la responsabilidad social a los sistemas de gestión del desempeño de las IMF.

- **NWTF** (Filipinas): Las págs. 3 y 4 describen cómo NWTF asumió el reto de proporcionar información confiable y oportuna.
- **Prizma** (Bosnia): La pág. 4 describe la forma en que Prizma decidió enfrentar problemas de información y calidad de los datos, y la pág. 6 se refiere a algunas de los aprendizajes de la institución respecto a sus problemas de GDS y SIG.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## **RECURSOS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **HR Challenges and Solutions in Microfinance,**

Microfinance Insights/Intellectap

La revista Microfinance Insights condujo una encuesta en línea sobre retos y soluciones en materia de recursos humanos en el sector de las microfinanzas y publicó los principales resultados de dicha encuesta. Más de 90 instituciones participaron de 31 países. El reporte obtenido presenta interesantes aportes desde la perspectiva de los recursos humanos en el sector de las microfinanzas.

[www.microfinanceinsights.com/oldsite/index\\_files/page0004.htm](http://www.microfinanceinsights.com/oldsite/index_files/page0004.htm)

**Branch Management Training for MFIs:** Developing Staff Management Skills, SEEP Network

Este taller de capacitación ha sido diseñado para gerentes de sucursal de las IMF. Sin embargo los materiales también son aplicables a todos los niveles de la gerencia con funciones de supervisión de personal.

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/4713](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/4713) (presentación)

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/4710](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/4710) (manual para capacitadores)

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/4711](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/4711) (manual para participantes)

**What is Gender? Basic Concepts**, Women's Empowerment through Sustainable Microfinance Training Series, Module 1, Linda Mayoux

El módulo 1 de esta publicación examina los conceptos que manejan los participantes sobre temas de discriminación contra las mujeres así como sus propios puntos de vista en materia de prioridades para el logro de cambios. Igualmente, ofrece una revisión general de los debates vigentes y la estructura conceptual en tres niveles en torno a la igualdad de oportunidades, equidad a nivel de resultados y cambios y empoderamiento de la mujer. Este módulo de capacitación se puede usar o adaptar dentro del contexto de las IMF para presentar ante el personal temas relativos a los principios y conceptos de empoderamiento e igualdad y discriminación.

**[www.genfinance.info/Trainingresources\\_05/Module2\\_ApproachImpact/Module2\\_Approaches\\_Evidence.pdf](http://www.genfinance.info/Trainingresources_05/Module2_ApproachImpact/Module2_Approaches_Evidence.pdf)**

**Iceberg of Inequality**, Tim McCaskell (adapted by Shazreh Hussain)

Un ejercicio que permite generar la comprensión de los problemas relativos a la discriminación y la aceptación de los conceptos y principios asociados. Este ejercicio se puede usar o adaptar dentro del contexto de las IMF para presentar ante el personal temas relativos a los principios y conceptos de empoderamiento e igualdad y discriminación.

**[finance.groups.yahoo.com/group/genfinance/files/shazreh.hussain/](http://finance.groups.yahoo.com/group/genfinance/files/shazreh.hussain/)**

(Primero debe registrarse como miembro de GenFinance listserv).

**Pitfalls and Unintended Outcomes: Advice on Designing and Implementing Staff Incentive Systems**, SEEP Network

Este documento de aprendizaje se ha estructurado bajo el formato de una entrevista a profesionales de siete diferentes IMF y un proveedor de servicios de asistencia técnica. Las discusiones giran en torno a las dificultades que enfrenta cada uno de ellos para implementar sistemas de incentivos y cómo han superado los desafíos asociados.

**[www.seepnetwork.org/files/5828\\_file\\_Pitfalls\\_andunintended\\_outcomesdesignimplement.pdf](http://www.seepnetwork.org/files/5828_file_Pitfalls_andunintended_outcomesdesignimplement.pdf)**

**Designing Staff Incentive Schemes to Balance Social and Financial Goals**, MFN and CGAP

Este documento establece que cuando los esquemas de incentivos para el personal obedecen a un diseño bien estructurado, éstos pueden respaldar indirectamente la misión organizacional en general. Explora el rol de dichos esquemas para lograr el equilibrio entre los objetivos sociales y los objetivos financieros de una IMF y examina el caso de cuatro instituciones con miras a identificar mejores prácticas.

**[www.microfinancegateway.org/content/article/detail/48574](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/48574)**

(Los términos de búsqueda 'staff incentive' y 'human resources' arrojarán una serie de recursos sobre incentivos del personal y gestión de recursos humanos en el sitio **[www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)**).

### **Incentive Toolkit, MicroSave**

Este manual de herramientas de MicroSave ofrece un análisis detallado de: 1. el marco teórico de los sistemas de incentivos del personal; 2. fundamentos; 3. preguntas para el diseño de principios; 4. sistemas de incentivos para diferentes áreas funcionales de una IMF; 5. enfoque detallado para el diseño de sistemas de incentivos; 6. análisis costo-beneficio; 7. sistemas de incentivos en otras áreas de las microfinanzas.

**[www.microsave.org/relateddownloads.asp?id=14&cat\\_id=97&title=Designing+Staff+Incentive+Schemes](http://www.microsave.org/relateddownloads.asp?id=14&cat_id=97&title=Designing+Staff+Incentive+Schemes)**

(MicroSave ha desarrollado además un manual para la gestión de recursos humanos: **[www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14](http://www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14)**)

### **On-line Speaker's Corner on Staff Incentives, Microlinks**

Incluye una discusión completa sobre el equilibrio entre incentivos para el desempeño financiero e incentivos para el desempeño social.

**[www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=22431\\_201&ID2=DO\\_COMMUNITY](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=22431_201&ID2=DO_COMMUNITY)**

### **Results Of The Staff Incentive Survey Carried Out Within The Central Europe and Central Asia Region, Microfinance Centre for CEE and NIS**

Esta encuesta se desarrolló con el objetivo de determinar qué tipo de incentivos del personal se utilizan en la región (Europa central y Asia central), qué niveles del personal son aptos de acuerdo a los sistemas de incentivos y con qué frecuencia se ofrecen incentivos al personal.

**[www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other](http://www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other)**

### **Spotlight Notes, Microfinance Centre for CEE and NIS #2:**

Sustaining Social Performance Institutionalising Organisational Learning and Poverty Outreach at Prizma

Las páginas 5 y 6 ofrecen una descripción de cómo Prizma creó y utiliza en la actualidad un programa de incentivos que contempla ciertos requerimientos sobre el desempeño social.

**[www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other](http://www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other)**

### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Ésta es una serie de casos de estudio a través de la cual se ofrece información sobre la manera en que las IMF líderes definen sus estrategias para alcanzar su misión social, llevando el control de sus avances con relación a sus objetivos sociales y utilizando esta información para mejorar el desempeño organizacional en general. Esta serie captura asimismo las lecciones aprendidas por las IMF que han integrado una visión de responsabilidad social a sus sistemas de gestión del desempeño.

- **CRECER** (Bolivia): La página 3 del caso de estudio refleja los esfuerzos de CRECER por mantener un criterio de responsabilidad frente a su personal.
- **Prizma** (Bosnia): La página 3 menciona algunos de los aspectos que la IMF ha abordado para mantener un sentido de justicia ante su personal, especialmente incentivos (Referirse también a Spotlight #2 de MFC, mencionado anteriormente).

- **SEF** (Sudáfrica): El caso de estudio de SEF ofrece además información en la página 3 sobre cómo la IMF verifica que su personal reciba un trato justo, incluyendo la implementación de procedimientos objetivos de disputa y desacuerdo.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## RECURSOS SOBRE TEMAS RELATIVOS AL SERVICIO AL CLIENTE

### MicroSave Toolkits

La página en Internet de MicroSave ofrece una variedad de herramientas para la investigación de mercado, así como pautas para el desarrollo de una cultura orientada al servicio al cliente dentro de una IMF. (Herramientas: Servicios al cliente, investigación de mercado para las microfinanzas, planificación, conducción y monitoreo de pruebas piloto, estudios cuantitativos)

[www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14](http://www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14)

**Building Customer Loyalty:** Technical Guide No. 2, MicroFinance Network and ACCION International

Ésta es una guía técnica que aborda una serie de problemas sobre la lealtad y deserción de la clientela, incluyendo indicaciones sobre cómo medir y monitorear estos casos y estructurar una IMF con una mejor cultura de servicio al cliente.

[publications.accion.org/publications/Building\\_C\\_119.asp](http://publications.accion.org/publications/Building_C_119.asp)

**Bringing Pro-Consumer Ideals to the Client:** A Consumer Protection Guide for Financial Institutions Serving the Poor, ACCION International

Esta monografía ofrece pautas que las instituciones pueden aplicar durante el proceso de incorporación de los principios de protección al consumidor en la filosofía y operaciones de una organización. Define principios que crean un marco de protección y derechos a favor de los clientes, minimizando al mismo tiempo los costos operacionales para que las IMF mantengan su sostenibilidad en el largo plazo. Este informe destaca medios tangibles por los que las IMF hoy en día integran en sus operaciones los ideales declarados por Pro-Consumer Pledge.

[publications.accion.org/micro\\_pubs\\_list.asp](http://publications.accion.org/micro_pubs_list.asp)

### Sustainable Microfinance for Women's Empowerment Strategy Checklists, Linda Mayoux

Ofrece listas de verificación que el personal de las IMF puede utilizar para implementar un nuevo producto y atributos de un sistema de prestación, como por ejemplo servicios no financieros, como parte de sus programas de asistencia para mujeres, o para mejorar atributos existentes (El Módulo 4 ofrece listas de verificación para el diseño de un producto).

[www.genfinance.info/Documents/Gender%20Checklist.pdf](http://www.genfinance.info/Documents/Gender%20Checklist.pdf)

**Insight #7:** Market Intelligence: Making Markets Work for Microfinance, ACCION International

Esta publicación orienta a los lectores a través de dos estudios de caso sobre la

manera en que ACCION International ha ayudado a instituciones microfinancieras a convertirse en organizaciones con mejor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes y del mercado meta. [www.accion.org/insight](http://www.accion.org/insight)

### **Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners, SEEP AIMS Tools**

Manual de herramientas de evaluación con información detallada escrita por profesionales del sector para profesionales del sector sobre planificación e implementación de estudios de impacto y el análisis de los datos generados; un manual coherente de herramientas cuantitativas y cualitativas que abordan las hipótesis más comunes que sustentan los programas de las microfinanzas; explicaciones claras de las mediciones e indicadores utilizados, además de discusiones complementarias de datos adicionales que podrían ser del interés de usuarios individuales; métodos que ofrecen información sobre impacto y satisfacción del cliente y que resultan en retroalimentación específica para el mejoramiento del programa. [www.seepnetwork.org/content/article/detail/646](http://www.seepnetwork.org/content/article/detail/646)

### **Managing for Impact in Rural Development: a Guide for Project M&E, IFAD**

Esta guía aborda temas relativos al monitoreo y evaluación que pueden respaldar la gestión de proyectos y lograr la participación de los actores clave en la interpretación de los avances, el aprendizaje a partir de los objetivos alcanzados y problemas experimentados, y para el consenso sobre cómo mejorar la estrategia y las operaciones. [www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm](http://www.ifad.org/evaluation/guide/index.htm)

### **Spotlight Notes, Microfinance Centre for CEE and NIS**

- **#8 Counting on Your Prospective Clients**  
Esta nota presenta algunos principios sobre la medición de los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes mediante el uso de una encuesta cuantitativa. Los autores presentan algunas normas generales de la investigación de mercado, así como información nueva y específica al sector microfinanciero y conceptos generales sobre la satisfacción y lealtad; discuten además los resultados potenciales que se pueden obtener.
- **#10 Beyond Numbers: Prizma's Exit Monitoring System**  
Este documento presenta un resumen del enfoque adoptado por Prizma, una IMF de Bosnia, para el monitoreo y comprensión de las razones que motivan la deserción de los clientes. Se enfoca en los fundamentos del monitoreo de la deserción de clientes, características finales del sistema, proceso de diseño, evaluación de las pruebas piloto y posterior lanzamiento en todas las sucursales de Prizma, los costos y beneficios de este enfoque y otros aspectos a ser tomados en cuenta para el mejoramiento del sistema.
- **#11 Client Desertion in Microfinance: How To Diagnose It Successfully?**  
Esta publicación identifica los principios clave de la investigación de deserciones. La información se sustenta en el trabajo de investigación desplegado por Microfinance Centre (MFC) y tres IMF.

[www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other](http://www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=Other)



### **Imp-Act Consortium Practice Notes**

Notas del sector publicadas por Imp-Act Consortium en las que ofrecen información y consejos sobre la gestión de su desempeño social en un formato conciso y claro. El propósito de estas notas es primeramente informar a los profesionales e instituciones del sector; pero también servir como una fuente útil de información para donantes y otros agentes de evaluación externa.

- **No 1: The Feedback Loop: Responding to client needs**

Describe las etapas que recorre la información dentro de la institución desde su generación inicial hasta la implementación de cambios en los productos y servicios. Esta nota se ha diseñado con la intención de ayudarles a revisar y mejorar los sistemas de su institución en cuanto al flujo de la información y la retroalimentación, o para revisar estos procesos en calidad de un agente de evaluación externa. Destaca los pasos del canal de retroalimentación y da consejos sobre su uso.

- **No 2: QUIP: Understanding clients through in-depth interviews**

Esta nota ofrece pautas detalladas para el desarrollo y conducción de entrevistas cualitativas en profundidad con personas individuales con el propósito de descubrir información útil sobre el impacto de los productos y servicios prestados por la IMF. Ofrece pautas sobre las etapas de planificación, recolección de datos, análisis, presentación de hallazgos y toma de decisiones, enfatizando la necesidad de planificar e implementar el proceso cualitativo de manera apropiada para cada IMF y sus clientes.

- **No. 3 Learning from Client Exit**

Esta nota ofrece pautas que permiten a las IMF llevar el control y comprender el proceso de deserción de clientes en una forma simple y de bajo costo. El documento comienza por analizar en detalle lo que puede significar la deserción de los clientes para la IMF, pasando a demostrar cómo se puede definir y medir las tasas de deserción. Las notas cubren además una serie de herramientas que ustedes pueden utilizar para determinar quiénes están abandonando sus programas (y por qué), y cómo les puede ayudar estas herramientas, u otros datos, a definir perfiles de los diferentes tipos de salidas.

[www2.ids.ac.uk/impact/support/practice\\_notes.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/practice_notes.html)

### **Imp-Act Consortium, SPM in Practice**

Ésta es una serie de casos de estudio a través de la cual se ofrece información sobre la manera en que las IMF líderes definen sus estrategias para alcanzar su misión social, llevando el control de sus avances con relación a sus objetivos sociales y utilizando esta información para mejorar el desempeño organizacional en general. Esta serie captura asimismo las lecciones aprendidas por las IMF que han integrado una visión de responsabilidad social a sus sistemas de gestión del desempeño.

- **AMK** (Camboya): Las páginas 2 y 3 ofrecen información sobre la adopción de los principios de protección al consumidor por esta institución.
- **CRECER** (Bolivia): La página 4 describe cómo procedió CRECER para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, en particular una reducción de sus tasas de interés.
- **Fonkoze** (Haití): En la página 5 se discute cómo captura Fonkoze retroalimentación de la clientela.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## RECURSOS SOBRE CONTROL INTERNO

**Improving Internal Control:** A Practical Guide for Microfinance Institutions, ACCION International

Buena fuente de información genérica sobre la implementación de sistemas eficaces de control interno en una IMF pero con énfasis en garantizar un sólido desempeño financiero.

[publications.accion.org/publications/Technical\\_\\_112.asp](http://publications.accion.org/publications/Technical__112.asp) (Inglés, francés y español)

**External Audits of Microfinance Institutions:** A Handbook, CGAP

Este manual de CGAP ofrece pautas sobre las normas de auditoría y contabilidad relevantes a las microfinanzas, así como instrucciones sobre cómo contratar a una firma de auditoría externa.

[www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1617](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/1617)

(Usen el término de búsqueda 'internal control' en [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org) para acceder a otros recursos).

**Social Performance Map,** SEEP Network Social Performance Working Group

El contenido del mapa tiene por objetivo proveer a los actores clave del sector información útil que les permita clasificar y comprender los principales problemas y tomar decisiones informadas en materia del desempeño social.

Vean los capítulos 6-9 donde encontrarán mayor información sobre las herramientas de evaluación del desempeño social, firmas de auditoría (Capítulo 6) y agencias de clasificación (Capítulo 7).

[www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/6033)

**'Walking the Talk' Internal Gender Policy, Women's Empowerment through Sustainable Microfinance Training Series,** Module 5, Linda Mayoux

Ofrece una revisión general de los elementos necesarios para establecer una política interna sobre igualdad y discriminación contra las mujeres.

[www.genfinance.info/Trainingresources\\_05/Module5\\_OrganisationStrategy/Module5\\_InternalPolicy.pdf](http://www.genfinance.info/Trainingresources_05/Module5_OrganisationStrategy/Module5_InternalPolicy.pdf)

**Sustainable Microfinance for Women's Empowerment Strategy Checklists,**

Linda Mayoux

Ofrece listas de verificación que el personal de las IMF puede utilizar para implementar nuevas políticas internas sobre igualdad y discriminación contra las mujeres en respaldo del personal femenino y clientas mujeres o para mejorar políticas existentes (Página 9).

[www.genfinance.info/Documents/Gender%20Checklist.pdf](http://www.genfinance.info/Documents/Gender%20Checklist.pdf)

### **Internal Audit and Controls for MFIs Toolkit**, MicroSave

Este manual presenta herramientas y recursos para conducir, reportar y hacer el seguimiento de recomendaciones de auditoría interna, como una base de sugerencias y pautas. Sin embargo, es recomendable que se adapte todas las herramientas y recursos de acuerdo a las necesidades individuales y específicas de las IMF y grupos solidarios. Este curso está dirigido a personal de la alta gerencia en busca de nuevas formas de comprender y reforzar sus sistemas de control interno, sea a través de estrategias preventivas o de investigación diseñadas para la gestión de riesgos operacionales.

[www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14](http://www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14)

### **Imp-Act Consortium Practice Notes**

Notas del sector publicadas por Imp-Act Consortium en las que ofrecen información y consejos sobre la gestión de su desempeño social en un formato conciso y claro. El propósito de estas notas es primeramente informar a los profesionales e instituciones del sector, pero también servir como una fuente útil de información para donantes y otros agentes de evaluación externa.

- **No. 4: Using surveys effectively**

Esta nota les permitirá comprender las implicancias del estudio de impacto, decidir si tienen suficientes recursos para conducir uno y considerar las mejores formas de administrar el apoyo externo si fuera necesario. Destaca los principales aspectos de la planificación, diseño e implementación de una encuesta e incluye ejemplos prácticos de una serie de IMF.

- **No. 8: Reviewing the social performance of microfinance institutions.**

Esta nota ofrece información sobre cómo conducir revisiones para mejorar la calidad de un sistema de GDS. Una revisión del desempeño social les puede ayudar a: considerar cómo se puede mejorar los procesos de recolección, análisis y reporte de datos, verificar el uso de los hallazgos en la práctica y comparar el desempeño con sus propios objetivos y el desempeño de otras organizaciones.

[www2.ids.ac.uk/impact/support/practice\\_notes.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/support/practice_notes.html)

### **SPM in Practice, Imp-Act Consortium**

Ésta es una serie de casos de estudio a través de la cual se ofrece información sobre la manera en que las IMF líderes definen sus estrategias para alcanzar su misión social, llevando el control de sus avances con relación a sus objetivos sociales y utilizando esta información para mejorar el desempeño organizacional en general. Esta serie captura asimismo las lecciones aprendidas por las IMF que han integrado una visión de responsabilidad social a sus sistemas de gestión del desempeño.

- **AMK Cambodia:** En la página 5 se describe la forma en que el equipo de auditoría interna de AMK también ha asumido la función de validar si la institución está cumpliendo sus objetivos sociales o no.
- **NWTF** (Filipinas): En la página 3 se describe la forma en que el manual de personal de NWTF dicta cómo debe tratar el personal a los clientes y cómo el departamento de auditoría verifica que los clientes reciban el servicio que merecen.
- **Prizma** (Bosnia): En la página 3 se presenta información sobre cómo las políticas de Prizma intentan proteger el medio ambiente.
- **SEF** (Sudáfrica): En la página 3 se comparte información sobre la manera en que SEF ha creado políticas detalladas sobre cómo se debe tratar al personal.

[www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html](http://www2.ids.ac.uk/impact/news/publications.html)

## Anexo I El enfoque de Incofin para el monitoreo del desempeño social

Incofin incorpora el monitoreo del desempeño social en cuatro de sus principales operaciones: 1) selección de candidatos inversionistas; 2) determinación de los términos y condiciones para la inversión; 3) monitoreo permanente del desempeño; y 4) reporte periódico a sus inversionistas. Incofin desarrolló su enfoque sobre la base de su experiencia local en combinación con herramientas GDS utilizadas por otras organizaciones como CERISE y ACCION.

Durante la evaluación, cada candidato inversionista recibe un puntaje de desempeño financiero y un puntaje de desempeño social. Para el desempeño social, se utilizan 36 indicadores sobre la base de cinco dimensiones, con una calificación por cada una:

Indicador	Porcentaje
Misión y visión	10%
Escala y cobertura	30%
Calidad del servicio al cliente	25%
Recursos humanos	25%
Medio ambiente y aporte a la comunidad	10%

Incofin verifica que estas mediciones se puedan comprobar y recolectar fácilmente, que sean relevantes y aceptadas en el sector. Los candidatos pueden obtener un puntaje de 0% a 100%, donde 100% es el puntaje más alto y el mejor en términos de desempeño social. Las IMF que reciben una calificación inferior a 50% son rechazadas, al margen de su desempeño financiero. Se considera que las IMF que califican entre 66% y 80% tienen un desempeño social 'bueno', mientras que las que califican con más de 80% tienen un desempeño alto o 'excelente'. Incofin ha analizado 23 IMF de esta manera, habiendo registrado una calificación promedio de 74.2% (aunque Incofin reconoce que los puntajes son más altos que la IMF promedio, ya que no invierten en ninguna IMF con puntajes bajos). Las IMF en la cartera de Incofin tienden a tener un puntaje alto en términos de "escala y cobertura" y "recursos humanos", con puntajes modestos para "servicio al cliente" y en general puntajes bajos para "medio ambiente y contribuciones a la comunidad". Casi todas las IMF reportaron un puntaje alto en cuanto a la "misión".

Por otro lado, Incofin halló que la tasa interna de retorno (TIR) requerida para estas inversiones era menor a las de las IMF que reportaron puntajes altos en materia de desempeño financiero y desempeño social, lo que significa que las IMF pagaron una tasa inferior. Por ello, Incofin cree que no basta con tener una misión enfocada en el aspecto social ni esfuerzos sólidos de cobertura para servir a los más necesitados. Los clientes deben recibir servicios de calidad, y se les debe tratar bien, al igual que los empleados de la IMF. Aunque sin duda su muestra es muy pequeña para sacar conclusiones más generales, Incofin no vio ninguna correlación entre el tipo organizacional de la IMF y el nivel de desempeño social.

Resumen de: Dewez, D., *The Role of Socially Responsible Investors in the Social Performance of Microfinance Institutions*, MFP European Dialogue, N°01, 2008, pp. 43–53

## Anexo 2 Ejemplo del manual de códigos del equipo de GDS

---

### I. Generalidades

El manual de códigos debe definir las metas generales y específicas, tareas y obligaciones del equipo que se formó con el propósito de presentar la gestión del desempeño social (GDS) y cuyo propósito básico es organizar de manera eficiente la implementación y monitoreo de las estrategias de GDS.

El manual de códigos de la GDS debe cumplir con todos los demás documentos internos de la organización, incluso el manual de RR.HH., y debe ser aprobado por el Director de la IMF.

### 2. Rol y funciones del equipo de GDS

Las principales funciones y obligaciones del equipo de GDS son las siguientes:

- coordinación de la implementación de las actividades de GDS de mediano y largo plazo
- organización del monitoreo de la GDS y evaluación de las actividades
- provisión del respaldo necesario en términos de la metodología y asistencia técnica para los diferentes niveles estructurales y regionales de la organización durante la implementación de las actividades e indicadores de la GDS
- desarrollo de sistemas de reporte y disseminación de información sobre la GDS sobre la base de los resultados e indicadores
- implementación del plan de acción del equipo de GDS
- preparación de propuestas y recomendaciones sobre la revisión y actualización del plan de acción GDS
- cooperación con los actores clave regionales/internacionales sobre la implementación de la GDS
- comunicación regular con el personal sobre la iniciativa GDS
- asistencia regular a las reuniones sobre GDS.

### 3. Coordinación de las actividades del equipo de GDS

Los líderes del equipo de GDS deben organizar las reuniones de GDS. Las reuniones se deben organizar por lo menos dos veces al mes en las oficinas principales o en otras instalaciones disponibles.

Durante cada reunión se tomarán notas y actas. Las actas deben incluir:

- una lista de nombres de miembros presentes y ausentes
- una agenda
- principales resultados de la discusión
- conclusiones acordadas
- fecha de la próxima reunión

La persona encargada de tomar notas y redactar las actas se designará con anticipación a la reunión y este rol será rotativo.

Se podrán organizar reuniones extraordinarias bajo iniciativa de los líderes del equipo de GDS o de por lo menos un tercio de los miembros del equipo.

El equipo de GDS puede tomar decisiones solamente si hay más de la mitad de miembros presentes en una reunión.

La agenda de cada reunión será definida por los líderes del equipo de GDS. La agenda preliminar, junto con los adjuntos necesarios, se debe enviar con una anticipación de por lo menos tres días a la fecha de reunión programada.

Los líderes del equipo de GDS y otros miembros tendrán la posibilidad de agregar otros puntos de discusión a la agenda durante una reunión.

Cada reunión debe comenzar con la adopción de las actas de la reunión precedente. Las decisiones del equipo de GDS se deben poner por escrito y presentar ante el Director.

#### **4. Los líderes del equipo de GDS deben:**

- implementar y coordinar las actividades de GDS dentro de la organización
- cooperar de cerca con todos los miembros del equipo de GDS y jefes de cada departamento
- intercambiar experiencias y lecciones aprendidas a nivel local / regional / internacional
- asistir a todas las reuniones del grupo de trabajo regional establecido para la introducción de la GDS
- informar por escrito a los miembros del equipo de GDS sobre los resultados de estas reuniones

#### **5. Miembros del equipo de GDS**

Los miembros del equipo que no estén de acuerdo con una decisión tomada pueden expresar su opinión por escrito y remitirla al Director adjuntando todas las demás decisiones adoptadas.

Los miembros del equipo de GDS asistirán a todas las reuniones. Si alguno de los miembros no asistiera a tres reuniones consecutivas, será automáticamente excluido del equipo.

Si los miembros del equipo de GDS no pueden asistir a una reunión, informarán a los líderes del equipo por lo menos un día antes de la reunión programada en cuyo caso, su asistente inmediato asistirá la reunión.

#### **6. Cláusulas finales**

El presente manual de códigos regulará el trabajo del equipo de GDS y su cumplimiento será obligatorio para todos sus miembros debiendo ser responsabilidad de los líderes del equipo de GDS garantizar su aplicación apropiada.

Únicamente el Director estará a cargo de la adopción, interpretación y enmiendas del presente manual de códigos. El manual de códigos entrará en vigencia el día de su adopción.

## Anexo 3 Encuesta de satisfacción del personal

*¿Por qué esta encuesta?*

- **El entusiasmo del equipo, o la falta de entusiasmo, afecta la motivación del personal para desempeñarse bien.** Necesitamos altos niveles de motivación para incentivar un desempeño de alto nivel y así hacer que nuestra organización tenga éxito. ¿Acaso no es cierto que todos deseamos celebrar el éxito de este trabajo?
- **Esta encuesta nos permitirá identificar puntos específicos o grupos de personal donde se requieren cambios.** Nos da la oportunidad de ver dónde necesitamos poner mayor énfasis durante el año venidero.
- **Asimismo, la encuesta nos permite identificar áreas donde hay una gran motivación y entusiasmo.**
- **SINE MBARGO, para que todo este esfuerzo funcione necesitamos que nos de respuestas muy honestas ...**

El cuestionario es anónimo. No necesita darnos su nombre.

**Grupo demográfico: Por favor marque una de las siguientes opciones: ✓**

(Esta información es muy importante para determinar opiniones sobre problemas como equidad de oportunidades laborales)

Hombre  Mujer

**Años que trabaja en la IMF: Por favor marque una de las siguientes opciones: ✓**

menos de 1 año  1-3 años  4 años o más

Por favor, revise el cuestionario siguiente.

Sírvase indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Afirmación (relativas al entorno de trabajo)		En desacuerdo	Inseguro	De acuerdo
1	En mi entorno de trabajo, mantenemos una relación abierta, de confianza entre el personal y la gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	En mi entorno de trabajo, tenemos altos niveles de confianza entre el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Consigo la información que necesito para saber lo que sucede en la IMF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La gerencia está haciendo esfuerzos para promover el desarrollo y empoderamiento del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Recibimos retroalimentación cada vez que corresponde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	En mi opinión, todos reciben un trato justo aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	La gerencia estimula al personal a dar sus propias sugerencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	La gerencia es estricta, pero justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	El ritmo de trabajo está mejorando en mi área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	El nivel de comunicación tiene éxito en la medida que el personal y la gerencia hacen consultas mutuas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	El nivel de comunicación tiene éxito en principio - compartimos ideas para resolver problemas y mejorarlos métodos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Si tengo un reclamo, me siento libre de hablar con alguien de un nivel más ejecutivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	La calidad de las reuniones dentro de la IMF es muy buena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Cuanto más años tenga uno trabajando en esta IMF, mejor se siente uno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Tengo muchas oportunidades para usar mis habilidades dentro de la IMF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Mi gerente inmediato consigue que el personal trabaje en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	El departamento de recursos humanos está jugando un papel importante en la motivación de los niveles de entusiasmo entre el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	En mi área, el personal usualmente es respetuoso entre sí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Recibimos información adecuada (suficiente) del grupo de alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Las reuniones de personal son parte importante de nuestro trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Afirmación (relativas al entorno de trabajo)		En desacuerdo	Inseguro	De acuerdo
21	Puedo estar seguro o segura de mi trabajo en la medida que lo haga bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Pienso que sería conveniente tener un "Premio al mejor empleado del año"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Las personas que reciben oportunidades de desarrollo profesional de los procesos de reclutamiento interno generalmente las merecen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Las cosas están mejorando en la IMF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Nuestra IMF goza de un buen nombre en nuestro país	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Siento que hay una comunicación eficaz entre la gerencia y yo mismo(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	La gerencia recibe con mucho respeto y seriedad nuestras sugerencias y reclamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	La capacitación y desarrollo del personal se está convirtiendo en un punto de atención muy importante aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Cuando hay necesidad de usar medidas disciplinarias, éstas son justas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Estoy orgulloso(a) de trabajar en esta IMF. Siento orgullo de contra a otras personas que trabajo aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	En el trabajo, me siento muy bien entre mis compañeros de otras culturas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Los rumores y chismes no forman parte del entorno de trabajo en nuestra IMF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Creo que me espera un buen futuro en esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Esta IMF representa un excelente centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	En comparación con otros tipos similares de agencias de desarrollo, esta IMF es un buen lugar para trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	La mayor parte del personal ocupa puestos que se saben beneficiar con sus habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	El esfuerzo que uno le pone a su trabajo en esta IMF es bien apreciado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Mi trabajo es importante Si no hay quien lo haga, la organización sufre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Tengo más que solamente un empleo en esta IMF, tengo una carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Creo que algo bueno resultará de mi contribución para resolver este cuestionario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sírvase hacer sugerencias sobre cómo, en su opinión, podemos seguir manteniendo el entusiasmo positivo de trabajo en equipo dentro de la organización.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Gracias por su participación.*



## Anexo 4 Actividades no permitidas en el sector de las microfinanzas

---

- Operaciones dentro de zonas que representan alto riesgo para la seguridad de los promotores y para la recuperación de los préstamos.
- Zonas donde se supone hay operaciones de lavado de dinero
- Producción o comercialización de un producto o actividad ilegal de acuerdo a las leyes locales y a convenios y acuerdos internacionales
- Operaciones que contaminan el medio ambiente (que tienen un impacto ecológico en el suelo, aire y agua)
- Producción o actividades que involucran actividades dañinas, labor forzada o abuso de menores
- Producción o comercialización de armas y municiones
- Producción o comercialización de bebidas alcohólicas (con excepción de cerveza y vino) o tabaco
- Producción o comercialización de materiales que tienen asbestos
- Casinos y empresas similares
- Comercialización de fauna o productos derivados regulados por la
- Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres
- Operaciones de deforestación o la compra de equipos para la deforestación de la selva tropical
- Operaciones de pesca con redes de más de 2,5 km de longitud

## Anexo 5 Indicadores sociales comunes



	Intención	Estrategias & sistemas	Políticas & adherencia	Logro de objetivos sociales
Indicadores	<b>específicos</b> T1 - Misión & objetivos sociales T2 - Gobernabilidad T3 - Valores de responsabilidad social (RS)	T4 - Oferta de servicios (financieros y no financieros) T5 - Uso de la información sobre el desempeño social por la mesa directiva y gerencia T6 - Capacitación sobre la misión T7 - Incentivos para el personal T8 - Investigación de mercado T9 - Medición de la retención de clientes T10 - Evaluación de la pobreza T11 - Servicios que empoderan a las mujeres	T12 - RS con los clientes T13 - Costo para el cliente T14 - RS con el personal T15 - RS con la comunidad T14 - RS con el medio ambiente A - Gobernabilidad de clientes	<b>Resultados (cobertura)</b> T17 - Geografía y mujeres T18 - Pobres y muy pobres T19 - Tasa de deserción d clientes <b>Cambios (después de ? años)</b> T20 - Retención de clientes T18 - Hogares en pobreza T19 - Hogares que superan la pobreza B - Cobertura de comunidades socialmente marginadas <b>Resultados / Cambios</b> C - Empleo (familia & personas contratadas por micro-empresas con un préstamo) D - Niños escolarizados (niñas/niños) E - Empoderamiento de mujeres
	<b>CLAVE:</b> Indicadores por encima de la línea cortada – actividades que la IMF acuerda ejecutar Indicadores por debajo de la línea cortada – actividades que la IMF acuerda desarrollar (definiciones, herramientas) Indicadores específicos A-D – actividades que la IMF acuerda desarrollar en contextos específicos			

# Incorporar el aspecto social a la gestión del desempeño: **Una guía práctica**

Esta guía ha sido preparada para aquellas IMF comprometidas con la gestión y logro de su misión social y para las organizaciones que las apoyan. La guía les ofrece pautas detalladas sobre la integración de una visión social en sus sistemas de gestión del desempeño y se basa en la experiencia y aprendizajes de más de 45 IMF y organizaciones de apoyo del sector microfinanciero, con énfasis en:

- **Diferentes puntos de entrada a la GDS**
- **Ejemplos de casos reales tomados en campo**
- **Puntos clave en cada paso del proceso**
- **Consejos prácticos y pautas claras**
- **Recursos adicionales y apoyo**

Cualquiera sea su punto de partida, podrán utilizar esta guía para reforzar los sistemas que utilizan en la actualidad en busca del equilibrio deliberado de sus objetivos sociales y financieros. Éste es el momento de llevar la GDS a la práctica. Empezar a hacerlo es la única forma que tienen las IMF de mitigar los riesgos sociales, demostrar que están cumpliendo su misión y generar resultados significativos y de largo plazo para sus clientes.



## **SPM Network es el lugar donde se discuten temas relativos a la GDS**

Social Performance Management (SPM) Network conecta a las personas comprometidas con la gestión y logro de la misión social de las microfinanzas. La red conecta a sus socios con lo más reciente de: Noticias: a través de blogs, videos, listados de eventos, grupos de discusión y publicaciones semanales. Debates: a través de entrevistas exclusivas cada mes con actores clave del sector y comentaristas de blogs especializados sobre temas prioritarios de la GDS. Para acceder a esta información pueden visitar: [www.spmnetwork.net](http://www.spmnetwork.net).

Imp-Act Consortium es una plataforma de colaboración a nivel mundial entre organizaciones convencidas de que las microfinanzas deben trabajar en beneficio de las personas de escasos recursos, los marginados o excluidos: las buenas intenciones no son suficientes. Como practicantes de los principios de las microfinanzas, creemos que existe un proceso deliberado para la gestión de las microfinanzas hacia el logro de objetivos sociales. Constituimos un agente catalizador hacia el cambio en los niveles de comprensión y prácticas, y a través del desarrollo de conexiones entre profesionales e instituciones del sector en todo el mundo demostramos acciones prácticas y nos respaldamos mutuamente en materia de gestión hacia nuestros objetivos sociales. Para mayor información, sírvase visitar [www.Imp-Act.org](http://www.Imp-Act.org).