

PRÁ

UNIDAS PARA P

INNO

EN MICH

SZANZAS

NOVACION

UNIDAS PARA PROMOVER EL INTERÉS COMÚN

PRÁCTICA E

EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE REDES DE MICROFINANZAS

PRÁCTICA E

UNIDAS PARA PROMOVER EL INTERÉS COMÚN

INNOVACION

EN MICROFINANZAS

EN MICROFINANZAS

INNOVACION

UNIDAS PARA PROMOVER EL INTERÉS COMÚN

PRÁCTICA E



Nº 02

PRÁCTICA E
INNOVACIÓN
EN MICROFINANZAS



Nº 02

**PRÁCTICA E
INNOVACIÓN**
EN MICROFINANZAS

PRÁCTICA E
UNIDAS PARA PROMOVER EL INTERÉS COMÚN
INNOVACIÓN
EN MICROFINANZAS

"Práctica e innovación en microfinanzas" es una publicación periódica publicada por ADA.

ADA (Appui au Développement Autonome) es una organización no gubernamental (ONG) especializada en las microfinanzas. Desde hace 15 años, ADA ofrece apoyo técnico y financiero a instituciones de microfinanzas.

La presente publicación está protegida por la legislación luxemburguesa relativa a los derechos de autor y derechos afines, así como a las bases de datos.

Ningún artículo incluido en la presente publicación podrá reproducirse, ya sea en su totalidad o en parte, de ninguna forma sin la autorización previa por escrito de su autor.

Los artículos se publican bajo la responsabilidad exclusiva de sus autores y no son más que la expresión de las opiniones de estos.

Esta publicación ha sido publicada con el apoyo del Ministerio de relaciones exteriores – Dirección de la Cooperación al desarrollo.



Bajo el Alto Patronazgo de
Su Alteza Real La Gran Duquesa



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

Nº 02

**PRÁCTICA E
INNOVACIÓN**
EN MICROFINANZAS

Las asociaciones profesionales de microfinanzas son entidades relativamente nuevas, pero que se afirman cada vez más como protagonistas del desarrollo del sector de las microfinanzas. En efecto, se asiste a la creación y al crecimiento de reagrupaciones voluntarias de instituciones de microfinanzas (IMF) en forma de asociaciones profesionales, desde los años noventa. Cada vez más IMF experimentaron la necesidad de constituir una entidad que pueda representar sus intereses comunes y promover las microfinanzas entre otras organizaciones (Estado, mundo de las finanzas, proveedores de fondos, opinión pública, etc.). Estas nuevas entidades crecen, se profesionalizan progresivamente y se implican en nuevos temas ampliando sus ámbitos de acción.

Con el fin de contribuir a este esfuerzo, ADA estableció un programa de apoyo a las asociaciones profesionales comenzado en 2007 con el apoyo financiero a dos asociaciones y la organización de un primer taller de refuerzo que reunió participantes de 13 asociaciones de África, América Latina y Asia. Más adelante, en los talleres regionales organizados en 2008 y 2009 en África (Senegal y Etiopía), en América Latina (Panamá y Perú) y en Asia (Vietnam y Singapur) en colaboración con la red SEEP, nos dimos cuenta de la falta de un documento sintético sobre el papel de las asociaciones profesionales escrito por ellas mismas. La primera publicación sobre las asociaciones profesionales que habíamos publicado en 2008 basada en el acta del taller de 2007 si trataba del papel de las asociaciones, pero no tenía este aspecto "insider" que quisimos promover con esta compilación de artículos¹. Así pues, deseamos dar la oportunidad a las partes directamente implicadas, es decir, las asociaciones profesionales, de compartir sus experiencias con sus pares y con los otros actores interesados del sector.

Estas asociaciones siguen siendo la voz común de sus miembros pero han conocido una evolución importante y desempeñan distintos papeles (según su fase de desarrollo): representantes, defensores, proveedores de servicios y facilitadores. Representantes, ya que son plataformas de intercambio de la información del sector y fomentan perspectivas a largo plazo. Defensores, porque difunden y estimulan las buenas prácticas además de llevar un argumento político con el fin de crear un ambiente legislativo favorable a la evolución del sector de las microfinanzas. Proveedores de servicios, en el sentido en que no solo fomentan la formación de las IMF pero además, ofrecen formaciones específicas a las necesidades de sus miembros, abogando al mismo tiempo por la transparencia y el seguimiento de los resultados. Por último, son facilitadores, ya que pretenden atraer proveedores de fondos y coordinar colaboradores de distintos horizontes, contribuyendo así a estrechar los vínculos entre las IMF y las organizaciones de apoyo al desarrollo².

¹ Ver: De Ville A., Paulus M., Romero Márquez P., Refuerzo de las asociaciones profesionales y de las redes de instituciones microfinancieras: Informe del taller, ADA 2008.

² Ver: The SEEP Network, The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, Technical Note no 4, 2006.

Los cinco primeros artículos de esta publicación se consagran a los tres primeros papeles que acabamos de mencionar (representantes, defensores, proveedores de servicios). Se trata esencialmente de casos concretos de servicios propuestos por las asociaciones profesionales: la incidencia política en Nicaragua, donde el sector de las microfinanzas atraviesa actualmente por un período difícil; la gestión de conocimientos en Costa de Marfil; las experiencias en el desarrollo de capacidades con el Consorcio ALAFIA en Benín; la innovación de productos en Centroamérica; y un nuevo enfoque sobre el valor añadido de los servicios propuestos por las asociaciones con la experiencia de Pakistán.

Para cumplir estos distintos papeles, las asociaciones deben tener un funcionamiento interno eficaz, el cual depende de dos elementos primordiales: la gobernabilidad y la sostenibilidad financiera. Estos aspectos son presentados a través de las experiencias adquiridas en Camboya y Azerbaiyán en la segunda parte.

La importancia del papel de facilitador se expone a través del ejemplo de asociaciones de microfinanzas en Asia y de asociaciones que trabajan a la promoción de una oferta exhaustiva de servicios financieros en Etiopía.

Dos especialistas de las asociaciones de microfinanzas, la primera representando una red de redes y la segunda que trabaja como consultora, aportarán una mirada más filosófica acerca del impacto de las asociaciones y cómo medirlo, así como acerca de los cambios globales y el éxito de las redes.

Con el fin de situar al lector en el tiempo, queremos precisar que estos artículos fueron escritos, editados y traducidos entre agosto de 2009 y abril de 2010. No dude en consultar a los autores para toda información complementaria con respecto a sus respectivos artículos. Los contactos están disponibles al final de esta publicación.

Las asociaciones y redes de microfinanzas permiten reforzar el conjunto del sector de las microfinanzas en una región o un país gracias a una oferta de servicios variados y a la coordinación de los diferentes actores. Al sostener estas estructuras, los proveedores de fondos y otras organizaciones de apoyo pueden crear un efecto de palanca importante, permitiendo alcanzar aún más IMF y por lo tanto, microempresarios. Proponiendo servicios adaptados para acompañar a sus miembros en su proceso de profesionalización, las asociaciones profesionales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo del sector de las microfinanzas a nivel internacional.

Magali Paulus y Wendy Medrano-Lazo, Programa de apoyo a las asociaciones profesionales de Microfinanzas, ADA

EDITOR: ADA

CONCEPCIÓN: BIZART

REALIZACIÓN: 123 CONCEPT

ISBN 978-2-9599715-7-0

MAYO 2010

INDICE

SERVICIOS A LOS MIEMBROS

PROMOVIENDO UN ENTORNO FAVORABLE PARA LAS MICROFINANZAS: EL CASO DE ASOMIF NICARAGUA

Alfredo Alaniz, Director Ejecutivo, ASOMIF 9

LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS EN UNA ASOCIACIÓN DE MICROFINANZAS: EL CASO DE AISFD-CI COSTA DE MARFIL

Cyrille Tanoé, Director Ejecutivo, AISFD-CI 17

LA FORMACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES: CONSORCIO ALAFIA BENÍN

Ignace Dovi, Director Ejecutivo, Consorcio ALAFIA 22

INNOVACIÓN DE PRODUCTOS DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA RED REGIONAL

Iván Gutierrez, Director Ejecutivo, REDCAMIF 28

REDES DE MICROFINANZAS: MANTENER LA RELEVANCIA EN UN SECTOR EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Mehr Shah, Analista Financiera, PMN 33

GOBERNABILIDAD Y VIABILIDAD

LA GOBERNABILIDAD COMO BASE DE LA TRANSPARENCIA Y DE LA SANA COMPETENCIA: EL EJEMPLO DE CAMBOYA

Sophea Hoy, Secretaria General, CMA 39

LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA: LA OPCIÓN DE AMFA AZERBAIYÁN Jhale Hajiyeva, Directora Ejecutiva, AMFA.....	46
---	----

RESPONDIENDO A UNA MISIÓN GLOBAL

LA RED BWTP: PARTENARIADOS EN MICROFINANZAS Jamie Bedson, Representante Regional para Asia, FDC.....	52
--	----

LAS REDES NACIONALES COMO CATALIZADORAS DE LA PROMOCIÓN DE LAS FINANZAS INCLUSIVAS: EL CASO DE AEMFI ETIOPÍA Wolday Amha, Director Ejecutivo, AEMFI.....	58
--	----

CREACIÓN DE SECTORES DE MICROFINANZAS VIBRANTES A TRAVÉS DE LAS REDES: ROLES, OPORTUNIDADES Y RESULTADOS Diana Dezso, Directora de Programas, Programa de Desarrollo de Redes, Red SEEP.....	64
--	----

CONSEGUIR LA ESTABILIDAD MANTENIENDO LA RELEVANCIA: CONSEJOS PARA REDES Y ASOCIACIONES DE MICROFINANZAS Nina Nayar, consultora en microfinanzas.....	72
--	----

APÉNDICES

BIBLIOGRAFÍA.....	81
--------------------------	----

PERFIL INSTITUCIONAL DE LAS ASOCIACIONES Y REDES PARTICIPANTES.....	84
--	----

PROMOVIENDO UN ENTORNO FAVORABLE PARA LAS MICROFINANZAS: EL CASO DE ASOMIF NICARAGUA

Alfredo Alaniz, Director Ejecutivo, ASOMIF Nicaragua

La incidencia o cabildeo puede definirse como un grupo de acciones específicas con el fin de influenciar decisiones. Estas acciones deben estar enmarcadas en una estrategia previamente definida que apunta al logro de un objetivo determinado a favor de toda la estrategia. Es importante conocer y comprender el contexto sobre la base de una información fiable, identificar el problema y determinar la estrategia adecuada.

Este artículo presenta un ejemplo concreto de la definición y articulación de un plan de incidencia creado por una asociación de instituciones microfinanceras. Específicamente se trata de la estrategia de incidencia en el marco regulatorio y políticas públicas en el contexto Nicaragüense, articulada por ASOMIF (Asociación Nicaragüense de instituciones de Microfinanzas). Este ejemplo nos permite ver el trabajo de incidencia de una red como una cadena de acciones estratégicas y complementarias guiadas por su misión.

ASOMIF tiene como misión “representar, apoyar, organizar y fortalecer su capacidad operativa como red nacional de instituciones de microfinanzas, a fin de presentar de forma permanente una oferta adecuada y sostenible para promover y desarrollar la micro, pequeña y mediana empresa urbana y rural”. A partir de este punto, se identifica actualmente la necesidad de un marco regulatorio favorable al desarrollo de las microfinanzas en Nicaragua. La identificación y análisis del problema constituyen el primer paso para construir el plan de incidencia.

Definición del problema:

Falta de un marco legal y regulatorio específico para las microfinanzas, que defina y establezca de manera clara las reglas y condiciones propicias para el desarrollo, consolidación, estabilidad y viabilidad de la industria, para ofrecer productos y servicios que promuevan la inclusión de sectores marginados en la actividad económica, con equidad y sostenibilidad ambiental.

La definición del problema permitió un análisis en profundidad de sus causas y efectos con el fin de poder formular una propuesta apropiada y clara que responda a la pregunta ¿Qué es lo que se quiere lograr?

EFFECTOS DEL PROBLEMA	CAUSAS PRINCIPALES	CAUSA PRIORITARIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vulnerabilidad jurídica institucional. 2. Mayor percepción de riesgo. 3. Inseguridad jurídica a causa de Leyes y Código Penal. 4. Desventaja competitiva ante un sector bancario privilegiado. 5. Dificultad de mayor penetración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de comprensión sobre la naturaleza de la actividad y su aporte al desarrollo. 2. Concepción doctrinaria negativa. 3. Politización por los actores políticos de una actividad técnico-financiera. 4. Imagen negativa estimulada por el discurso y las políticas públicas populistas. 5. Imagen negativa estimulada por los medios de difusión. 	<p>Prevalencia y diversidad de intereses políticos controvertidos que dificultan el consenso alrededor de una Ley de carácter técnico-financiero de interés público y social.</p>

Tomando en cuenta los elementos anteriores, ASOMIF formuló una propuesta factible expresando el objetivo, el periodo y los destinatarios a los que se dirige la propuesta. Se trata de expresar directamente lo que se pretende obtener con el trabajo de incidencia política.

La propuesta:

El objetivo del Plan de Incidencia es lograr la aprobación en lo particular, en un período no mayor de 6 meses, de **la Ley Especial de Asociaciones de Microfinanzas**, ya aprobada en lo general; para ellos se desarrollará un trabajo de cabildeo e incidencia, a fin de influir sobre los tomadores de decisión, particularmente funcionarios de gobierno y Diputados de la Asamblea Nacional que tienen el poder de decisión.

Sin embargo es necesario analizar todas las variantes o posibles soluciones que derivan de la solución óptima, tomando en cuenta en dónde se sitúan con respecto a esta última así como también la factibilidad, los efectos, los beneficiarios y las incertidumbres que estas podrían presentar.

Posibles soluciones	¿Soluciona el problema?	¿Es factible de lograr?	¿Nos fortalecería?	¿Quiénes se beneficiarían?	¿Qué cosas no sabemos?
Aprobar Ley de AMF que fomente la industria y propicie el desarrollo.	Si	Si	Si	Afiliadas y no afiliadas, clientes y acreedores	Si hay intención del GRUN* de un control discrecional de IMF
Derogar Ley de Ptmos. entre Particulares. ³	Parcialmente	No.	Quita amenazas	Los prestamistas y las IMF-ONG	La receptividad de la Asamblea Nacional (AN)

* GRUN: Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Se consideraron también diferentes criterios, metas y objetivos de la propuesta con el fin de determinar los puntos que podrían mejorarse.

Criterios, objetivos y metas de la propuesta	¿De qué manera llena el criterio de solución la propuesta inicial?	¿De qué manera no llena el criterio de solución la propuesta?	¿Qué proponemos para mejorar la propuesta?
¿Genera consenso entre las asociadas de la red?	Satisface los intereses de la mayoría de las afiliadas.	Hay artículos que dificultan el consenso	El análisis y debate de la Ley entre las afiliadas
¿Se puede lograr a corto o mediano plazo?	Está aprobada en lo general y hay compromiso expreso del GRUN.	Hay que construir el consenso o hay otras prioridades en la AN	Cabildeo e incidencia con GRUN, diputados, medios y gremios.
¿Se puede identificar a las personas clave en torno a estos objetivos?	Si. Fija las reglas del juego y fomento de la industria.	Si esta fuese modificada por los diputados sobre aspectos clave	Elaborar argumentos diferenciados para actores clave
¿Es políticamente factible en condiciones actuales?	La crisis económica releva importancia de IMF para generación de empleos.	En los partidos hay corrientes que adversan por clientelismo.	Argumentar impacto de la crisis en las familias pobres

³ Dado que aun no existe una ley de Microfinanzas en Nicaragua, las IMF son sujeto de la Ley de préstamos entre particulares. Esta ley, creada en 1994 y reformada en 2001, estipula que el interés anual máximo con que se puede pactar los préstamos entre particulares objeto de esta Ley, será la tasa de interés promedio ponderado que cobren los bancos comerciales autorizados en el país, en la fecha de contratación del préstamo, en cada rubro.

12

La implementación de una estrategia de incidencia efectiva también pasa por el análisis de los canales de decisión e influencia. Es importante conocer con quien estamos tratando, ya que conocer a sus interlocutores es la clave para hacerles llegar el mensaje deseado.

En este caso se analizaron dos canales de influencia importantes para la toma de decisión en Nicaragua:

1. **Asamblea Nacional.** Se estudió su función, integrantes y la posición sobre la propuesta.
2. **Comisiones.** Se identificaron las que tienen que ver directamente con la toma de decisiones para la solución del problema y aquellas otras que puedan ejercer una marcada influencia.

Nombre de la comisión	Características
Economía y Presupuesto	La más importante en este Plan. La preside Wálmaro Gutiérrez. Controlada por el Frente Sandinista para la Liberación Nacional (FSLN). Formará parte de la mesa de trabajo para revisar la Ley.
Justicia	La segunda más importante para este Plan. La preside José Pallais. Controlada por el Partido Liberal Constitucionalista (PLC). Atiende aspectos de constitucionalidad de las leyes.
Mujer y Familia	Controlada por el PLC. Presidida por Ana Julia Balladares. Se les puede abordar con temas de género y empoderamiento y calidad de vida de la familia (salud, educación, vivienda).
Población, Desarrollo y Municipios	Controlada por el FSLN. La Preside Agustín Jarquín Anaya, socialcristiano. Atiende los asuntos municipales. Interesa a las asociaciones de microfinanzas por el tema fiscal.

Se caracterizaron los sectores en su ámbito de actividad e intereses y su relación con la solución del problema, para identificar su grado de influencia y apoyo que se podría esperar.

Matriz de relaciones entre actores y acciones

Actor	Decisiones	Actividad de Influencia	Grado de influencia*	Grado de Apoyo**	Interés del Actor
ASOMIF	Impulsar Ley de AMF	Cabildeo y consensos	A	3	Representa el sector
Diputados	Aprobar la Ley	Cabildeo y análisis técnico	A	1	Consensos políticos
Funcionarios	Apoyo al sector	Impacto social y empleo	A	2	Interés social y anti crisis
Partidos	Consensos internos	Lobbying y cabildeo	B	1	Proyección y Clientelismo
SIBOIF ⁴	Normativa del sector	Aval ante Comisión Económica	A	2	Supervisión progresiva
BCN ⁵	Rector del sistema	Aval ante Comisión Económica	B	2	Regular sistema monetario
CONIMIPYME ⁶	Apoyo al sector	Avala impacto de la actividad	C	1	Desarrollo de Micro y pequeñas empresas (MIPYMES)

* Influencia: A= alta, B= media, C= baja

** Apoyo: 1= bajo, 2= medio, 3= alto

Se identificaron las personas clave por su poder de decisión e influencia política, positiva o negativa, en el proceso de toma de decisión con respecto a la propuesta y sobre quienes se debe trabajar un discurso diferenciado.

Aliados	Oponentes	Indecisos
Bayardo Arce Castaño (FSLN) (+)	Carlos Gadea (PLC (-))	Agustín Jarquín Anaya (+)
Antenor Rosales (FSLN) (+)	Edwin Castro (FSLN) (-)	Maximino Rodríguez (PLC) (≈)
Wálmaro Gutiérrez (FSLN) (+)	Gustavo Porras (FSLN) (-)	Alba Palacios (FSLN) (-)

Otra forma de clasificar a los actores clave es según su poder de decisión, de acción o de influencia, sea positiva o negativa. Los actores con poder de decisión, en este caso los diputados de la Asamblea Nacional y el Presidente de la República en primer lugar, poseen una autoridad directa.

⁴ Superintendencia de bancos y otras instituciones financieras.

⁵ Banco Central de Nicaragua.

⁶ Consejo Nicaragüense de la micro, pequeña y mediana empresa.

Con Poder de Decisión	Con Poder de Acción	Con Poder de Influencia
Daniel Ortega (PdeR) (=)	Bayardo Arce (Asesor GRUN)	Francisco López (Asistente PdeR) (+)
Francisco Aguirre (PLC)	Antenor Rosales (BCN)	Silvio Conrado (BCIE) (+)
José Pallais (PLC)	María Eugenia Sequeira (PLI/VCE)	María Dolores Alemán (PLC) (=)
Wálmaro Gutiérrez (FSLN)	Eduardo Montealegre (PLI/VCE)	Carlos Gadea (PLC) (-)

También es importante saber cómo convencer o persuadir a la persona con poder de decisión para la aprobación de la propuesta, para determinar las actividades ideales y eficaces.

Matriz de estrategia de comunicación (discurso/argumentación) para personas clave

Persona Clave	Motivación personal	Interés político	Coyuntura	Obtención de beneficios	Conocimiento de la industria
Daniel Ortega		X	X	Cientelismo político	Medio
Rosario Murillo		X		Cientelismo político	Medio
Bayardo Arce	X	X		Estabilidad económica	Alto

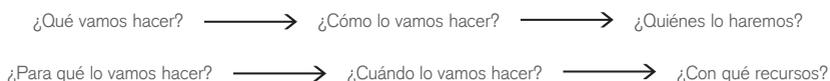
Antes de determinar las diferentes actividades a seguir se realizó un autoanálisis de las fortalezas y debilidades según diferentes aspectos claves.

Tabla de autoanálisis participativo por aspectos clave

Aspectos clave	Fortalezas	Debilidades	¿Cómo superarlas?
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la problemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de la Ley • Conocimiento del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de la posición de algunos actores clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar información • Visitas personales • Envío de testimonios.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de convocatoria y alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Referente de la industria • Legitimidad del gremio • Representatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión con algunos gremios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de visitas a gremios, partidos y medios de comunicación.

Con todos los elementos analizados (problema, propuesta, posibles soluciones, mapa de poder, canales de influencia, etc) la última etapa fue la elaboración de un plan de acción definiendo las actividades específicas a realizar, un cronograma de las mismas y el presupuesto necesario.

El primer paso es responder a las preguntas siguientes:



Para ello se deben planificar visitas y realizar reuniones de trabajo con los actores claves; lograr un acercamiento con los grupos afectados, directa o indirectamente; y trabajar con los medios de comunicación.

El contenido del plan de actividades presentado en borrador a continuación no lleva un orden de importancia o cronológico; debe ser completado indicando las fechas y recursos destinados, así como los riesgos y obstáculos que dificultan realizar las actividades y alcanzar los resultados.

Plan de actividades

Actividad	Resultados	Indicadores	Responsable	Fecha (2009)	Riesgos
Nombrar delegados a mesa de trabajo	Elevada la capacidad de negociación	Número de mociones favorables	Junta Directiva Asomif	14/07	Falta de consenso
Auscultar a los actores claves	Caracterizados los actores clave	Perfil individual	Grupos de trabajo	14/07	Falta de esfuerzos en la búsqueda de información
Crear equipos de trabajo	Canales de comunicación desarrollados	Número de grupos de organizados y planes de trabajo cumplidos	Comité de Incidencia	14/07	Tiempo disponible en cualquier momento que se requiera reunirlos

16 Conclusión

El ejemplo de ASOMIF nos muestra la incidencia como un proceso estratégico que va de par en par con la misión de la red con el fin de solucionar un problema preciso. Este estudio de caso da un panorama global de todos los aspectos y actores que intervienen en un tal proceso. Al involucrar a los asociados de la red, no solo se encuentran actores del sector público pero todos los interesados participan en la toma de decisiones públicas. En este tipo de incidencia participativa, las IMF se organizan para poner sobre la mesa sus necesidades e intereses ante las autoridades públicas 

Nota bene

El plan de incidencia de ASOMIF fue elaborado durante el año 2009 con el fin de confrontar los problemas que rodean al sector de las microfinanzas en Nicaragua. En abril 2010, ASOMIF obtuvo el apoyo del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional y de otros proveedores de fondos para encontrar un marco regulatorio favorable a las microfinanzas en Nicaragua. Este apoyo se debe más que todo a las inquietudes de las instancias internacionales y de las IMF representadas por ASOMIF a causa de la crisis del movimiento de No Pago que tuvo como consecuencia la aprobación por la Asamblea Nacional de la ley moratoria. Esta ley reestructura las deudas sobre un periodo de 5 a 10 años y fija la tasa de interés a 16%. ASOMIF continúa haciendo presión en la Asamblea Nacional y a nivel del Ejecutivo para evitar la aplicación de esta ley considerada como inconstitucional.

LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS EN UNA ASOCIACIÓN DE MICROFINANZAS: EL CASO DE AISFD-CI COSTA DE MARFIL

Cyrille Tanoé, Director Ejecutivo, AISFD-CI

Generalidades

La gestión de conocimientos o "Knowledge Management" puede explicarse como el conjunto de métodos y técnicas que permiten recoger, capitalizar, explotar y difundir conocimientos entre los miembros de una organización, en particular los conocimientos generados por la propia organización o adquiridos desde el exterior con el propósito de alcanzar un objetivo preciso.

Este concepto nace en el transcurso de la década de 1980 y es el resultado de diversas observaciones. En las organizaciones modernas, se constata que la principal riqueza es la información que puede tomar forma de conocimiento, experiencia, formaciones, estrategias, tecnología, etc. Esta constatación es aún más obvia en el caso de las organizaciones que funcionan de manera tradicional, en las que la información útil la poseen esencialmente los empleados, con todos los riesgos que ello puede comportar (mutación, jubilación, dimisión, despido...). Todo ello plantea el problema de la perennización de la información del momento la cual es adquirida y acumulada por la organización, pero no se conserva ni se transmite de manera correcta. Por otra parte, el importante flujo de información disponible para los miembros de una organización es tal que les resulta difícil encontrar con rapidez la información pertinente. De todo ello se deriva la necesidad de implantar un mecanismo capaz de aportar una respuesta adaptada a estas diversas preocupaciones, es decir, la gestión de conocimientos.

Desafíos y objetivos

Para una organización, los principales desafíos son:

- El desempeño de la organización asociado a la motivación del personal;
- Las ganancias de valor de la organización asociadas al incremento del capital de conocimiento;
- La gestión de la innovación, sobre todo en términos de rapidez de las respuestas aportadas a las solicitudes de miembros o socios;
- La capacidad de las organizaciones para entablar alianzas y partenariados en el contexto de la mundialización económica, es decir, para organizar polos de competencia en sus diferentes territorios, compartiendo competencias y conocimientos y, sobre todo, concretándolos en su aplicación sobre el terreno.

Los objetivos principales son:

- La difusión de la excelencia en el seno de la organización;
- La capacidad de tomar mejores decisiones;
- La reducción de los ciclos de decisión;
- La reducción de la subjetividad;
- El desarrollo de la capacidad de innovación.

La gestión de conocimientos en AISFD-CI

La visión de la Asociación Interprofesional de Sistemas Financieros Descentralizados de Costa de Marfil (AISFD-CI) es la profesionalización del sector de las microfinanzas en Costa de Marfil. La asociación se enfocó en la gestión de conocimientos como un medio adecuado para alcanzar dicho objetivo.

El funcionamiento de esta organización queda asegurado por diversos servicios que permiten a diferentes miembros del personal desarrollar sus competencias, conocimientos y experiencia para conseguir una ejecución eficiente de las tareas que les son confiadas.

De manera práctica, la gestión de conocimientos en AISFD-CI se traduce en el intercambio de información y experiencias entre los diferentes actores. Concretamente estos intercambios se desarrollan en el transcurso de reuniones quincenales (comité de direc-

ción) y encuentros con socios. Estos intercambios se extienden a los distintos órganos consultivos: la Junta Directiva, el Consejo de Vigilancia y la Asamblea General, y se consignan en los informes y documentos que constituyen breviaros para todos.

Se trata fundamentalmente de:

- **Actas de reuniones periódicas de la Junta Directiva**, que recapitulan las principales decisiones tomadas en el transcurso de las sesiones, así como las grandes orientaciones adoptadas para la buena marcha de las relaciones interprofesionales. Esto permite a todas las personas tanto en el interior como en el exterior de la estructura estar al corriente de la visión y de los objetivos que persigue AISFD-CI.
- **Informe periódico del Consejo de Vigilancia**: Este documento ilustra la gestión administrativa y sobre todo financiera de nuestra estructura en un momento determinado. Permite tanto a los empleados como a los miembros de diferentes órganos (Junta Directiva, Asamblea General) tener una idea de la gestión llevada a cabo por el órgano ejecutivo de la asociación.
- **Informe anual de actividad**: Este documento resume todos los acontecimientos y todas las operaciones que se han llevado a cabo en el transcurso del año. Se remite a todas las instituciones de microfinanzas (IMF) miembros de la asociación y les permite conocer, seguir y comprender el funcionamiento y la evolución de su organización.

Además, los miembros del personal de AISFD-CI en ejercicio de sus funciones y apoyándose en sus competencias, conocimientos y experiencia, conciben una serie de documentos que sirven como bases de datos y manuales de referencia a disposición de cualquier otra persona, constituyendo así un claro valor añadido para la organización.

Como ejemplo, podemos citar:

- **El manual de procedimientos administrativos y financieros**: Se trata de la guía práctica de las relaciones interprofesionales; explica todos los procedimientos y mecanismos utilizados para la organización, funcionamiento, control y seguimiento de los diferentes servicios que componen AISFD-CI.
- **Los informes de estudio de diagnóstico del sector**: Reflejan la situación de las microfinanzas en Costa de Marfil a través de un análisis de las características, la evolución, las debilidades, los triunfos y las perspectivas de este sector.

- **Los informes técnicos de formación:** Documentos que evalúan la organización y el funcionamiento de las sesiones de formación, y mencionan a los diferentes actores que han tomado parte en ellas, así como los temas abordados.
- **Los documentos de seguimiento del rendimiento:** Como su propio nombre indica, sirven de barómetro para las IMF. En efecto, sus resultados se pueden comparar a las normas dictadas por el Banco Central de los Estados de África Occidental (BCEAO), comparación que permite deducir entre otras cosas el nivel de rentabilidad y muchos otros ratios que permiten alcanzar la perennidad de las IMF.
- **Las fichas estadísticas:** Permiten tener información estadística actualizada sobre las IMF relativas por ejemplo al número de clientes, el importe de créditos y depósitos, el balance total, la cobertura geográfica, etc.

Además, la apertura al mundo de AISFD-CI a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) y, principalmente de Internet, constituye un éxito considerable. A través de este medio y del boletín de información llamado «Microfinance Infos» destinado a sus miembros, a diferentes actores del sector y al público en general, la asociación da a todos los empleados y a las IMF miembros, la posibilidad de enriquecerse en el ejercicio de sus actividades con conocimientos y experiencias de personas pertenecientes al mismo entorno profesional y, de este modo, aportar de manera eficiente respuestas a las preocupaciones suscitadas, para satisfacción de todos los miembros del entorno interprofesional.

Además, el personal dispone de documentación interesante procedente de socios técnicos y financieros, de las instancias de regulación y de las instituciones de microfinanzas, referentes a las innovaciones del sector (las **focus notes** del Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) sobre diversos asuntos relacionados con el universo de las microfinanzas; las **cartillas de información** publicadas por ADA; los **informes de estudio** efectuados por organizaciones nacionales e internacionales del sector de las microfinanzas); todo este material le permite ampliar sus conocimientos, los cuales podrán asimismo ser capitalizados en beneficio de la estructura.

Por último, un método de gestión que gira en torno al intercambio de información entre todos los miembros del personal unido a la transversalidad de las competencias de los empleados permite a la estructura continuar funcionando correctamente incluso en ausencia de alguno de sus miembros, ya que todo el conjunto del personal cuenta con un nivel de formación similar.

Conclusión

El contexto en el que evolucionan las organizaciones es cada vez más complejo e innovador, que para su supervivencia, éstas se ven obligadas a situar los recursos humanos en el centro de su proyecto de creación de valor. Una política de gestión que sitúa este concepto de gestión de conocimientos en el corazón de su acción constituye una clave para el desarrollo y la instauración de la noción de «calidad» en el seno de una organización de servicios como AISFD-CI; estamos convencidos y es a ello a lo que nos consagramos 

LA FORMACIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES: CONSORCIO ALAFIA BENÍN

Ignace Dovi, Director Ejecutivo, Consorcio ALAFIA

Evolución de la oferta de formación

La formación es uno de los servicios más importantes que presta la asociación ALAFIA en Benín a sus miembros. El eje de formación hace parte integral de su misión que se centra en el refuerzo de las capacidades de los miembros para ofrecer las mejores prácticas dentro de los servicios de microfinanzas. Al margen de la asistencia técnica y de información sobre la gestión del riesgo de crédito (central de riesgos), la formación es el tercer servicio aportado a los miembros. De dos talleres de formación en 1998 para las IMF de Benín, diez años después, en 2008, el Consorcio ALAFIA ha pasado a realizar 30 talleres de formación de los cuales dos fueron talleres de formación para formadores. Este resultado ha sido posible gracias a la implantación de un marco estratégico de desarrollo del servicio de formación elaborado por el Consorcio ALAFIA y gracias a la ayuda de socios técnicos y financieros. La oferta de formación se ha diversificado para responder a la mayor parte de las necesidades de formación expresadas por las IMF y por otras partes interesadas en el sector de las microfinanzas, tales como bancos, personal judicial y parajudicial y autoridades municipales. El Consorcio ALAFIA ha elaborado módulos de formación para responder a las necesidades de las IMF que se exportan a otros países de África. Por haber sido uno de los mejores socios institucionales del CGAP, el Consorcio ALAFIA, que cuenta con el mayor número de duplicaciones y de personas formadas sobre módulos del CGAP, recibió el Premio del CGAP en enero de 2009.

Reuniendo talentos

La estrategia aplicada es la valoración de las competencias locales. Es necesario ser un técnico experimentado en una IMF y tener habilidades en la animación de formación de adultos para aspirar a ser formador del Consorcio ALAFIA. El proceso de elección se compone de tres etapas: (i) la selección de la candidatura a partir del expediente, (ii) la participación en una formación de formadores y (iii) la etapa de certificación tras la animación suficientemente satisfactoria de dos sesiones sucesivas de formación sobre el tema en cuestión. Al momento de seleccionar una candidatura a partir del expediente, los elementos que se valoran en primer lugar son la formación de base del candidato y su experiencia en microfinanzas. El candidato aceptado tras la selección de expedientes debe seguir obligatoriamente una formación para formadores organizada bajo la supervisión del CGAP. Una vez que los resultados son satisfactorios, el candidato pasa a participar en la animación de dos sesiones de formación en el transcurso de las cuales se lo supervisa y evalúa. En esta última etapa, el candidato recibe la certificación sobre el tema en concreto una vez que sus resultados son satisfactorios. En las animaciones se busca la capacidad del alumno formador para domesticar el contenido de los módulos del CGAP elaborados según estándares internacionales. Se obtiene el compromiso de la jerarquía de los alumnos formadores para facilitar su gestión una vez aceptados. Los honorarios de los formadores siguen una tabla elaborada de común acuerdo entre el Consorcio ALAFIA y los propios formadores.

Análisis de las necesidades y movilización de participantes

El análisis de las necesidades de formación constituye un elemento central dentro de las actividades de formación del Consorcio ALAFIA. Permite conocer las expectativas de las IMF en materia de formación, así como la metodología necesaria para satisfacerlas. Desde 2004, se realizan entrevistas con el personal de las IMF organizado por gremios que tratan sobre las dificultades que encuentran en su trabajo diario. Los resultados de las entrevistas permiten la elaboración de una planificación anual con énfasis en las necesidades prioritarias. Se elaboran módulos para las nuevas necesidades. La planificación anual de la formación precisa los temas, los períodos de realización, el lugar y los costes de inscripción. Se distribuye entre todas las IMF. En ocasiones se organiza una ceremonia de inauguración del curso académico para lanzar las actividades de formación. Se invita a los miembros a manifestar su interés por temas de formación en los que podrán participar. Se realiza un seguimiento para asegurar su participación.

Desarrollo de los módulos de formación

Para la satisfacción de las nuevas necesidades de formación en materia de microfinanzas, el Consorcio ALAFIA ha desarrollado los módulos de formación aplicando técnicas experimentales en microfinanzas con formadores certificados. El proceso de desarrollo de nuevos módulos de formación consta de siete etapas.

- (i) La pertinencia de la necesidad de formación en materia de microfinanzas que no puede satisfacerse a través de los módulos existentes.
- (ii) La organización de un taller de definición del contenido (objetivos y sesiones) del nuevo módulo de formación que se quiere desarrollar para responder a la nueva necesidad de formación en materia de microfinanzas.
- (iii) La redacción del anteproyecto de módulo de formación sobre la base de los resultados del taller de intercambio a cargo de un formador certificado.
- (iv) La relectura del anteproyecto de módulo de formación por parte de otros formadores certificados del Consorcio ALAFIA.
- (v) La finalización del anteproyecto de módulo de formación sobre la base de las recomendaciones realizadas por el grupo de relectores, lo que da paso al proyecto de módulo de formación.
- (vi) El proyecto de módulo de formación se somete a la valoración de los participantes de la primera sesión de formación animada sobre el tema en cuestión.
- (vii) La finalización del módulo de formación, integrando las observaciones de los participantes.

Los módulos desarrollados hasta hoy han tenido la misma valoración positiva por parte de los participantes que los cursos del CGAP. Con el desarrollo de nuevos módulos, el Consorcio ALAFIA ha incrementado su oferta de formación. Frente a los ocho módulos disponibles en 2002, el Consorcio ofrece hoy más de cuarenta módulos de formación.

Financiación de las formaciones

Desde su creación hasta el año 2006, las acciones de formación siempre han sido financiadas gracias al apoyo de socios. Entre 2000-2006 se tuvo un fuerte apoyo procedente del Banco Mundial a través del Proyecto de Apoyo al Desarrollo del Sector Privado (PADSP). Este apoyo hizo posible la adquisición de materiales de formación y la asunción de ciertos costes asociados a la organización de las formaciones. Sin embargo,

de acuerdo con su marco estratégico, el Consorcio ALAFIA no ha querido habituar a sus miembros u otros actores interesados, a formaciones gratuitas. Es por ello que, a pesar de la subvención del Banco Mundial, siempre se ha pedido a las IMF pagar los costes de matriculación. Estos costes de matriculación eran no obstante muy inferiores al coste de las formaciones, pero tenían dos objetivos. El primero era habituar a las IMF a pagar los gastos de participación en las formaciones y a adquirir una cultura de pago en caso de que no existan otras subvenciones. El segundo objetivo era movilizar recursos para la autofinanciación de la asociación en caso de interrupción de las aportaciones financieras de los socios. Esta visión ha permitido que el Consorcio ALAFIA siga realizando este tipo de sesiones de formación sin ninguna subvención. Desde 2007, el Consorcio ALAFIA no recibe ningún tipo de subvenciones para sus formaciones, pero sigue ofreciendo este servicio con el mismo entusiasmo. El número de participantes en los talleres no es tan elevado como cuando los cursos estaban subvencionados, pero el número de talleres no ha experimentado un descenso drástico. Al día de hoy, las actividades de formación del Consorcio ALAFIA son autofinanciadas. Los gastos de matriculación cubren los costes asociados a la organización de las formaciones y generan un excedente que permite reforzar la situación de perennidad de la asociación.

6000 profesionales formados en 10 años

Desde el año 2000, más de 6000 directivos y dirigentes de IMF de Benín y del resto de África han recibido formación impartida por el Consorcio ALAFIA a través de más de 100 talleres de formación y de formaciones de formadores. Los temas de estas sesiones de formación abarcan todos los dominios de actividad de las IMF: Gestión de clientes, gestión de recursos humanos, contabilidad, análisis financiero, gestión del ahorro, tesorería, gobernabilidad, OHADA⁷, Código Civil, etc. A esta gama de servicios se suman pedidos puntuales de formación de IMF u otros socios que desean aportar su apoyo al sector.

El Consorcio ALAFIA se convierte así en prestatario y propone sus servicios de formación. Los contratos más importantes conseguidos y que muestran esta nueva dimensión de las actividades de formación son los contratos con Millennium Challenge Account Bénin (MCA-Benín) para la realización de las actividades de formación del Proyecto de Acceso a los Servicios Financieros (PASF), cuyas formaciones se celebrarán en el período 2008-2011, y el contrato con la Asociación de Instituciones de Microfinanzas de Ruanda (AMIR) para la formación de directivos y dirigentes de IMF ruandesas en 2008 a través de ocho talleres de formación.

⁷ Organización para la armonización del derecho mercantil en África (OHADA por sus siglas en francés).

⁸ Programa de fortalecimiento de capacidades de las instituciones de microfinanzas de África francófona (CAPAF por sus siglas en francés).

El Consorcio ALAFIA es hoy una referencia en materia de formación para las IMF. El CGAP así lo ha confirmado al concederle en 2008 el premio al mejor socio institucional del programa CAPAF⁸ en cuanto al número de personas formadas, al número de talleres organizados y al número de formadores certificados. El Consorcio ALAFIA también ha lanzado el programa internacional de formación en microfinanzas llamado «Programa de formación ALAFIA», cuya primera edición celebrada en Cotonú movilizó durante tres semanas a 17 directivos de IMF y de proyectos de microfinanzas procedentes del Chad, del Congo, de la República Centroafricana, de las Islas Comoros, de Madagascar, etc.

Perspectivas

El Consorcio ALAFIA se ha propuesto como objetivo para los próximos años reforzar su liderazgo en materia de formación en microfinanzas tanto en Benín como en el resto de África. Para ello primero es necesario:

- La adopción por las IMF del referencial de las profesiones y las competencias en Microfinanzas, que permitirá sentar bases sólidas para las acciones de formación del Consorcio ALAFIA. Este documento debe permitir corregir las disparidades entre los titulares de un mismo puesto para asimilar mejor las nociones difundidas en los cursos de formación, con el propósito de garantizar un gran impacto.
- La operacionalización del fondo de formación: Este fondo debe permitir al Consorcio ALAFIA contar con los recursos financieros necesarios para la implantación de las acciones de formación de un modo duradero. El mecanismo de este fondo consiste en situar los fondos en depósitos a plazo cuyos intereses contribuirán a la financiación de las acciones de formación. A través de este fondo, hay que intentar contar con formaciones con costes menores para alcanzar la mayor cantidad posible de agentes de IMF que aún no hayan pasado por estas sesiones de formación.
- La construcción del centro regional de formación en microfinanzas constituye una perspectiva que consagrará todos los esfuerzos y buenos resultados del Consorcio ALAFIA para la definición de una oferta de formación creíble, cercana a la realidad y coherente con la demanda de Benín y del resto de África.

El Consorcio ALAFIA se propone construir una respuesta endógena al problema del déficit de profesionalización en el seno de las IMF de África acorde a sus ambiciones para

⁸ Programa de fortalecimiento de capacidades de las instituciones de microfinanzas de África francófona (CAPAF por sus siglas en francés).

que la construcción del conocimiento en microfinanzas en África al servicio de la inclusión financiera, a través del acceso a los servicios financieros por un mayor número de africanos, se haga realidad.

Conclusión

Las asociaciones profesionales de microfinanzas pueden hacer de su oferta de formación un servicio esencial para el desarrollo y la consolidación de las IMF. Hoy, gracias al dinamismo de las actividades de formación del Consorcio ALAFIA, no nos equivocamos al afirmar que las IMF de Benín disponen de herramientas esenciales para una buena gestión cotidiana de sus actividades y, al mismo tiempo, para hacer frente a sus desafíos. Esto se traduce por una gran adhesión al respeto de las normas, a la satisfacción de los clientes, a la innovación en la oferta de productos, a la concienciación sobre la necesidad de contar con recursos humanos contentos, etc. Es cierto que los trastornos y los reveses existen, pero existe todo un dispositivo para dotar a las IMF de las capacidades necesarias para corregirlos, lo cual puede conseguirse a través de la formación.

Las asociaciones profesionales de microfinanzas pueden también hacer de su oferta de formación una fuente de ingresos para reforzar su viabilidad financiera. Si el Consorcio ALAFIA continúa funcionando y cumpliendo sus compromisos es gracias a las sesiones de formación, que le proporcionan los recursos financieros necesarios para su funcionamiento. Por ello, es necesario compartir estos enfoques entre todos los actores de la asociación, las IMF, los directivos, los formadores, quienes con sus gestos cotidianos deben contribuir para sentar las bases de una oferta formativa de calidad. Esta oferta debe impregnarse de todas las nociones comerciales necesarias para el posicionamiento de un servicio de formación ■

28 INNOVACIÓN DE PRODUCTOS DESDE LA PERSPECTIVA DE UNA RED REGIONAL

Iván Gutierrez, Director Ejecutivo, REDCAMIF

La importancia de la innovación en las microfinanzas

Las microfinanzas por su naturaleza nacen como una innovación en sí, surgen como una alternativa a los sistemas financieros convencionales que no alcanzan a los segmentos más pobres de la población. Desde su nacimiento las microfinanzas no se han detenido en la innovación lo que ha permitido un mayor alcance y profundidad mediante la especialización y la diversificación del abanico de productos y servicios financieros para diversos segmentos poblacionales.

La innovación en las microfinanzas permite entre otras cosas:

- i) Ampliación del alcance de los servicios y productos financieros ofertados a los micro y pequeños empresarios, con lo cual se reducen los riesgos;
- ii) Aumenta la capacidad competitiva en los mercados actuales;
- iii) Posiciona a las instituciones en nuevos segmentos de mercado;
- iv) Supera las barreras de competir con los mismos productos en los mismos mercados (señales difusas de sobreendeudamiento);
- v) Se aprovechan las ventajas tecnológicas para una mayor eficiencia y en ocasiones para alcanzar economías de escala;
- vi) Reposiciona la estrategia hacia nuevos mercados;
- vii) Dinamiza la cartera hacia la alta rotación y rentabilidad;
- viii) Genera mayor impacto social en menor plazo;
- ix) Genera la sinergia necesaria de servicios financieros con no financieros y;
- x) Permite la ampliación de fuentes de fondeo con enfoque dirigidos a productos, servicios, programas ó proyectos específicos.

Los pasos y la función de las redes de microfinanzas en el apoyo a la innovación

Las redes como entidades de segundo y tercer piso son un eslabón importante en la identificación de nuevos productos, servicios, metodologías, procesos, cadenas de valor, potenciales mercados de fondeo, en fin, de una serie de partes que conforman el quehacer de las microfinanzas y donde las redes tienen un papel preponderante especialmente en la incidencia política, la difusión de la información y la promoción de las microfinanzas.

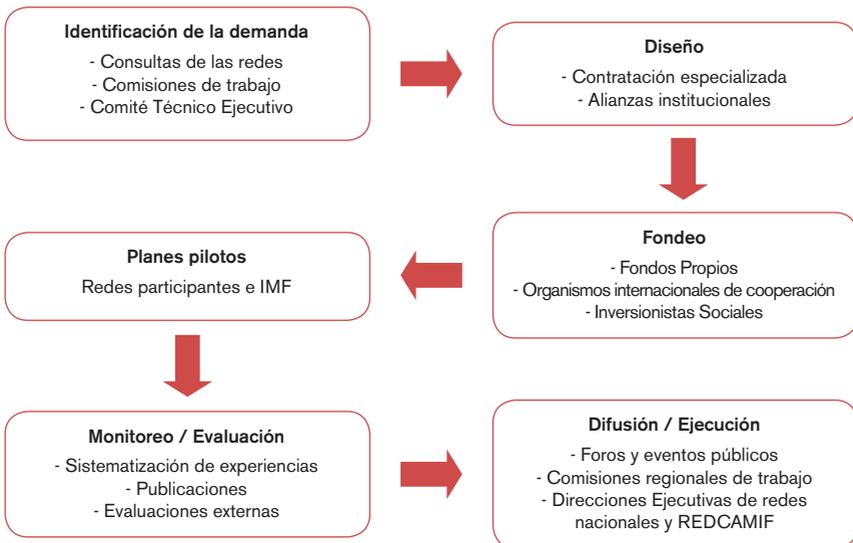
Bajo esa premisa las redes como facilitadoras y promotoras de la innovación tienen una serie de ventajas que facilitan y hacen más eficiente el proceso de innovación. Algunos de estos aspectos son:

- Contar con una visión global del mercado y sus tendencias, con capacidad suficiente de prever oportunidades y amenazas y de identificación de los espacios comunes en el ámbito competitivo.
- Aplicar economías de mercado a procesos de innovación (reducir altos costos de innovación).
- Reducir la curva de aprendizaje para las afiliadas de menos capacidad de inversión. Parte del papel de las redes de microfinanzas es reducir las brechas entre las instituciones afiliadas.
- Aumentar la capacidad de negociación de las afiliadas con proveedores de fondos y servicios (aseguradoras, empresas de tecnología). En estos casos las redes de microfinanzas deben servir como enlaces y catalizadores entre los fondeadores y las IMF.
- Generar espacios para estructurar planes pilotos con métodos adecuados de monitoreo y evaluación.
- Crear los espacios para el aprendizaje mutuo (intercambios, lecciones aprendidas, Comisiones, Comité Técnico Ejecutivo (CTE)).
- Sistematizar las experiencias con fuentes veraces y directas de información.
- Divulgar entre afiliadas los resultados de evaluaciones (compartir el pastel).
- Promover la amplitud de cobertura de las innovaciones ó masificación si el mercado lo soporta.
- Divulgación amplia y pública de la innovación después del descreme de mercado.

Proceso de innovación desde REDCAMIF

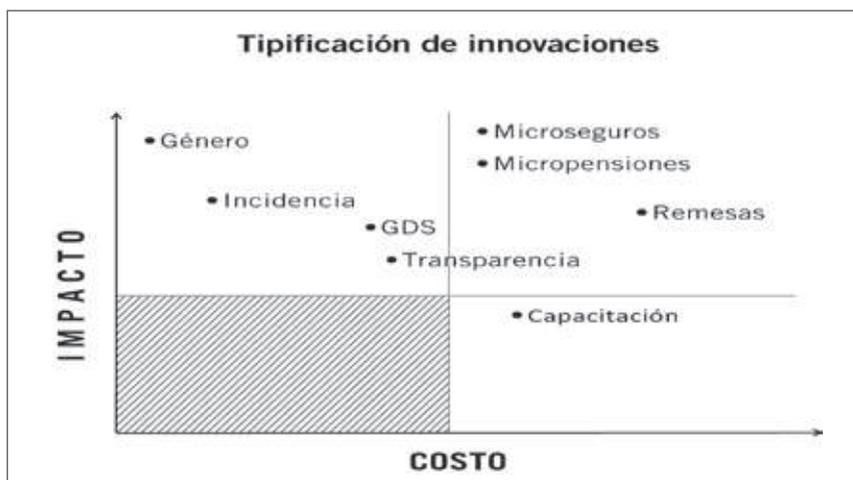
El proceso inicia con la **identificación de la demanda**, lo cual se logra principalmente mediante mecanismos de consulta y retroalimentación constante con las IMF y redes de la región a través de instancias creadas para tal fin como la Asamblea General, Junta Directiva, Comité Técnico Ejecutivo, Comisiones de trabajo y talleres de intercambio especializados en temas y áreas específicas. En esta parte del proceso hay que tener en cuenta aspectos como costos, la viabilidad técnica, financiera, de mercado y legal para la implementación de innovaciones en el sector.

Proceso de innovación desde REDCAMIF



Una vez identificado claramente en que se desea innovar, el siguiente paso es el **diseño** formal de la propuesta técnica y económica el cual en casos de nuevos productos y servicios se debe de incluir elementos de regulación dada las características de los marcos regulatorios en Centroamérica. Contar con una base de especialistas a nivel regional ha sido la clave del éxito en esta parte del proceso.

La etapa siguiente es **la búsqueda de los recursos** necesarios para impulsar la innovación. Generalmente se realiza con el apoyo de organismos de cooperación e inversionistas sociales interesados en promover temas específicos y con recursos propios de REDCAMIF, las redes nacionales y las IMF afiliadas.



La elaboración de los planes pilotos que conlleven la participación equitativa de las IMF afiliadas a las redes nacionales que conforman la red regional es otro aspecto importante. Esto, además de mantener el principio de REDCAMIF de mantener la equidad y participación democrática, compromete a las IMF y redes nacionales a ser parte activa en los procesos de innovación.

La ejecución de la iniciativa de innovación conlleva un papel de seguimiento que involucra no solamente a REDCAMIF y a los especialistas encargados de tal fin, las redes nacionales se vuelven actores importantes para el **seguimiento** de las actividades que se están ejecutando. La difusión de los avances y resultados alcanzados se realiza mediante los diversos eventos de alcance regional que realiza REDCAMIF constantemente.

La **evaluación** es el proceso final, que incluye la sistematización y la evaluación externa. En muchos de los casos los resultados obtenidos servirán de base para la implementación de la fase de masificación.

32

Un elemento importante en todo el proceso son los factores de costo y tiempo, las redes de microfinanzas tienen un amplio abanico de posibilidades de fomento de innovación que van desde productos y servicios financieros para los clientes hasta mejoras de procesos y sistemas dentro de las instituciones y las redes de microfinanzas afiliadas. Igualmente el fomento de la innovación depende de las capacidades propias de las redes para innovar y los recursos existentes.

Conclusión

Con el objetivo de integrar la innovación como una de las bases de sus actividades, REDCAMIF ha logrado diseñar un mecanismo de innovación que facilita los procesos de implementación y seguimiento, contando con aspectos claves como la estructura organizacional que cuenta la red, su capacidad de incidencia a nivel regional, la legitimización alcanzada a nivel nacional y regional de la red como interlocutor de las microfinanzas en la región, los recursos humanos disponibles, la capacidad ejecutiva de las redes afiliadas 

REDES DE MICROFINANZAS: MANTENER LA RELEVANCIA EN UN SECTOR EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Mehr Shah, Analista Financiera, PMN

La red nacional de instituciones de microfinanzas de Pakistán (PMN por sus siglas en inglés) fue establecida como grupo informal en el año 1997⁹ por los profesionales del sector. En los primeros años de existencia de la asociación, los miembros fundadores ofrecieron de manera voluntaria personal y espacio de oficinas para permitir el funcionamiento de PMN con un presupuesto ajustadísimo, coordinando en gran medida el diálogo y las oportunidades de aprendizaje lateral entre sus miembros. Desde entonces, PMN ha recorrido un largo camino: la situación informal del personal, la ubicación y la financiación ha dado paso a una forma institucional que funciona con el apoyo de siete empleados a tiempo completo, respaldados por un presupuesto anual que alcanza alrededor de los 800.000 USD anuales¹⁰ (en 2008). El incremento de su tamaño y recursos se ha producido en paralelo a un cambio en la naturaleza y nivel de actividades que ahora desempeña PMN.

La dirección que toma una red está determinada en cierta medida por el entorno dentro del que opera. Así, PMN se ha beneficiado sin duda del elevado perfil del sector de las microfinanzas en Pakistán. Desde el año 2000, las microfinanzas han constado como herramienta "preferida" de políticas del Gobierno de Pakistán. Esta "preferencia" ha impactado e influido en actores del sector a todos los niveles, incluyendo donantes, profesionales, inversores y proveedores de asistencia técnica. Sin embargo, también hay que reconocer el mérito de los miembros y del equipo gestor de PMN: una serie de decisiones conscientes han ido posicionándola a lo largo de los años en una situación que le ha permitido responder de manera eficaz a las necesidades del sector, manteniendo su importancia en un sector que cambia rápidamente.

Este artículo tiene por objetivo contar la historia de una de las decisiones estratégicas que tomó PMN y que la ha posicionado como una red reconocida a nivel global por su contribución al desarrollo y a la evolución del sector local de las microfinanzas: el menú de servicios.

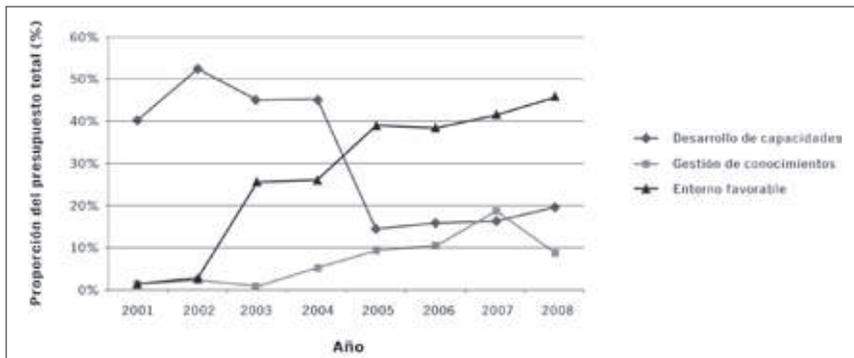
⁹ La Red de Microfinanzas de Pakistán (PMN) se inscribió formalmente en la Comisión de Valores y Bolsa de Pakistán (SECP por sus siglas en inglés) de conformidad con lo dispuesto en la Ley de Sociedades de 2000. Con anterioridad a su inscripción formal, PMN era conocida entre sus 12 miembros fundadores como el Grupo de Microfinanzas de Pakistán (MFG-P).

¹⁰ Según un tipo de cambio de 1 USD = 80 PKR.

34

El menú de servicios que ofrece PMN ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Desde su inicio, las actividades de PMN se han centrado fundamentalmente en tres aspectos: establecimiento de un entorno favorable, desarrollo de capacidades y gestión de conocimientos. Si bien estas categorías han permanecido inalteradas, la prioridad que se concede a cada una de ellas ha cambiado significativamente con el paso de los años, junto con la variedad de actividades que constituyen cada eje de trabajo. Como se observa claramente en el **Gráfico 1**, la proporción de fondos destinados al desarrollo de capacidades disminuyó de más de un 50% del presupuesto total en 2002 a menos de un 20% en 2008. Esto se debe a la nueva orientación del eje de desarrollo de capacidades de PMN: crear y nutrir vínculos académicos destinados a la potenciación del perfil del sector como una opción profesional para atraer recursos humanos adicionales hacia los proveedores de microfinanzas (PMF)¹¹. Inicialmente, el foco se restringió en gran medida a la formación de personal de PMF miembros y no miembros. El factor primario que suscitó el cambio fue la falta de efectividad de las formaciones a la hora de mejorar el rendimiento de los PMF: la estabilidad financiera, la eficiencia y las cifras de alcance de los PMF miembros permanecieron estancadas casi en su totalidad entre 2000 y 2004. Además, las formaciones contaban con fuertes subsidios. Con un importante porcentaje del presupuesto destinado a provisiones para formación, en 2004-05 los gestores de PMN trataron el tema con los PMF miembros, quienes acordaron que era necesario un nuevo enfoque para el desarrollo de capacidades.

Gráfico 1: Ejes de trabajo y distribución presupuestaria de PMN



Fuente: Datos financieros auditados de la red de microfinanzas de Pakistán (2001-08).

¹¹ El término «proveedor de microfinanzas» (PMF) es un término genérico usado para referirse a todas las organizaciones minoristas del sector, es decir, a aquellas instituciones que proporcionan servicios financieros a clientes con bajos ingresos. Este término incluye a todos los actores bancarios y no bancarios que componen el segmento micro del sector.

Del mismo modo, el eje de trabajo enfocado en el establecimiento de un entorno favorable se ha expandido para centrarse en los tres segmentos de la industria (macro, meso y micro) y no sólo al segmento minorista (micro). Además, PMN también ha encabezado el desarrollo de estructuras de apoyo al sector destinadas a mejorar la funcionalidad del segmento micro con iniciativas como la creación de una central de riesgo y la elaboración de un código de protección al consumidor. De este modo, las actividades que alimentan este eje han crecido, correspondiendo a más del 50% del presupuesto de PMN en el año 2008.

El eje de gestión de conocimientos de PMN también se ha desarrollado. Antes de 2005 este eje consistía básicamente en la iniciativa de transparencia financiera emprendida por PMN en estrecha colaboración con el Microfinance Information eXchange (MIX). Esta actividad era un contribuyente básico para la creación de credibilidad de PMN en el ámbito nacional e internacional. El resultado positivo de esta actividad animó a PMN a mejorar el alcance de su iniciativa de transparencia para que incluyera también un componente de desempeño social¹². También, se ha añadido una serie de publicaciones adicionales para proporcionar información más adecuada y variada del sector¹³. Además de producir numerosos informes, esta función se centra también en métodos para mejorar la accesibilidad y el uso de los resultados de sus investigaciones. Los resultados se difunden a través de mesas redondas, conferencias, presentaciones y también de un portal web con aplicaciones informáticas diseñadas para permitir el análisis de datos por parte de PMF y otros usuarios interesados.

Dos factores principales condujeron a tomar nuevas decisiones sobre la oferta del menú de servicios: en primer lugar, el estado del sector de las microfinanzas y, en segundo lugar, la ventaja competitiva de PMN. La curva del ciclo de vida del sector ha tenido un fuerte impacto en el tipo de servicios ofrecidos por PMN. De entre ellos, algunos cambios importantes dignos de mención son el rápido crecimiento en cuestión de alcance, la introducción de actores especializados en microfinanzas, el interés político del Gobierno de Pakistán y la introducción de inversores comerciales. Todos estos cambios muestran que el sector ha superado la etapa inicial en su ciclo de vida: ahora se reconoce ampliamente que se encuentra en fase de crecimiento e integración. El **cuadro 1** realiza un seguimiento de los cambios más importantes en el sector de las microfinanzas en Pakistán y de los consecuentes cambios en los servicios ofrecidos por PMN.

¹² Se espera que esta iniciativa se traduzca en una publicación anual (similar a la Pakistan Microfinance Review) que analice el desempeño social de sus PMF miembros.

¹³ La serie MicroWATCH se introdujo en 2006. La serie MicroNOTE se introdujo en 2007.

36

El segundo factor subyacente a estos cambios en los servicios ofrecidos es el reconocimiento de la principal ventaja competitiva de PMN: el acceso continuo a información de los miembros. Un requisito fundamental para conseguir la condición de miembro de la red es la voluntad de compartir datos acerca de la organización con PMN. El acceso a estos datos ha permitido a PMN desarrollar su principal publicación (“Pakistan Microfinance Review”) y expandir su enfoque investigador. El mantenimiento y crecimiento de esta función ha servido para fortalecer la voz de PMN en las discusiones acerca de políticas puesto que la profundidad, la amplitud y la oportunidad de los datos proporcionados por la misma no son comparables a los de otros actores del sector. Este papel también ha servido para diferenciar la red de otros proveedores de asistencia técnica e institutos de investigación, que han tendido a concentrarse en instituciones o grupos sociales concretos o en aspectos específicos del sector (depósitos, valoraciones institucionales, etc.). Así pues, la interacción entre sus funciones, en concreto entre investigación e incidencia, no se ha perdido entre los miembros de la red o en sus gestores.

Cuadro 1: Evolución del sector y cambios en el menú de servicios de PMN

Fase	Cambio del sector	Menú de servicios de PMN
1997 – 1999		Talleres de aprendizaje lateral Discusiones entre pares (solo para miembros) Elaboración de indicadores de rendimiento
2000 - 2004	Implicación del Gobierno de Pakistán y del Banco Estatal de Pakistán	Desarrollo de capacidades Formación Visitas de relevancia internacional
	Microfinanzas reconocidas en el Documento Estratégico para la Reducción de la Pobreza (PRSP) Reglamento sobre IMF, 2001	Establecimiento de un entorno favorable Conferencias Documentos de posición
		Gestión de conocimientos Desarrollo del Informe de Indicadores de Desempeño (en colaboración con MIX)

		<p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Formación vs. y desarrollo de vínculos universitarios</p>
		<p>Establecimiento de un entorno favorable</p> <p>Mesas redondas (audiencias seleccionadas)</p> <p>Gestión del desempeño social</p>
2005 - 2007	<p>Crecimiento en alcance</p> <p>Programas especializados</p> <p>Acceso a fondos comerciales</p> <p>Cambio en enfoque de políticas (acceso para todos vs. mitigación de la pobreza)</p> <p>Diversificación de productos</p>	<p>Gestión de conocimientos</p> <p>Desarrollo de la aplicación de análisis de datos MicroWATCH</p> <p>Nuevos análisis para PIR, desarrollo de productos adicionales (CPR, PTR)</p> <p>Introducción de publicaciones adicionales (MicroWATCH, MicroNOTES)</p>
		<p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Desarrollo de un curso universitario sobre microfinanzas</p> <p>Universidad – PMF miembros (invitación a clases, ferias de empleo)</p>
2008 - 2009	<p>Desafíos del crecimiento superficial (múltiples préstamos, solapamiento)</p>	<p>Establecimiento de un entorno favorable</p> <p>Estrategia de relaciones públicas</p> <p>Indicadores de desempeño</p> <p>Central de riesgo</p> <p>Código de protección al consumidor</p>
		<p>Gestión de conocimientos</p> <p>Establecimiento de un portal web especializado en las microfinanzas</p> <p>Software de aplicación para búsqueda de datos</p> <p>Alojamiento de la función de distribución de publicaciones del CGAP</p>

Un factor que ha permitido que PMN mantenga una flexibilidad a lo largo de los años y responda de manera eficaz desde un punto de vista de costes a las necesidades de la industria, ha sido la decisión de mantener una estructura organizativa sencilla. Si bien el volumen de personal se ha incrementado de manera importante en los últimos años, PMN ha tendido a funcionar más como facilitador que como ejecutor primario de muchas actividades del sector. De este modo, PMN ha encabezado diversos debates, atrayendo a expertos y consultores para ejecutar proyectos para los que no contaba con la experiencia necesaria en su plantilla. Este enfoque ha permitido que PMN utilice una mayor

38 proporción de su presupuesto anual en actividades funcionales. El gasto presupuestario no funcional se redujo de un 57% del presupuesto total en 2001 a un 26% en 2008.

Conclusión

Tras el razonamiento aquí expuesto resulta evidente que las redes del sector tienen que trabajar en diversos frentes para mantener su importancia. En resumen, las redes deben:

- Observar al sector y reposicionar la oferta de servicios a medida que este evoluciona:
 - o Ciclo de vida del sector
 - o Segmentos del sector
- Escuchar a sus interlocutores (especialmente a los miembros, pero no sólo a ellos)
- Mantener el interés del sector en el centro de todas sus decisiones
- Mantener una estructura sencilla (asociarse con expertos si es necesario) 

LA GOBERNABILIDAD COMO BASE DE LA TRANSPARENCIA Y DE LA SANA COMPETENCIA: EL EJEMPLO DE CAMBOYA

Sopheha Hoy, Secretaria General, CMA

La gobernabilidad constituye uno de los pilares del funcionamiento de una asociación de microfinanzas puesto que su viabilidad no sólo depende de la sostenibilidad financiera sino también de una organización transparente y eficiente aceptada por todos los actores. La gobernabilidad puede definirse como el proceso de toma de decisiones, pero también como el proceso por el cual se implementan las decisiones. Afecta a los actores implicados, las decisiones que se toman y las estructuras, formales o informales, que se han establecido para llegar a la decisión e implementarla.

Este artículo traza el camino recorrido por la Asociación de Microfinanzas de Camboya (CMA) para mejorar su estructura organizativa y gobernabilidad en los últimos años.

Estructura de gobernabilidad

La estructura de gobernabilidad de CMA tiene por base una estructura con una visión y misión claras. La estructura está compuesta por 48 miembros de la Asamblea General que representan a los 19 miembros de CMA, nueve directores del consejo, seis miembros de personal, cuatro comités y tres clubes. Cada órgano tiene sus responsabilidades precisas.

Asamblea General

La Asamblea General es el nivel más alto de responsabilidad de CMA. Los miembros se reúnen una vez al año para discutir el funcionamiento de CMA y sus actividades futuras, aprobar revisiones de los estatutos, identificar cuestiones que afecten al sector de las

40

microfinanzas en Camboya y establecer estrategias para resolver estos problemas. Las responsabilidades específicas de la Asamblea General son:

- Aprobar la modificación de los estatutos y la disolución de la asociación propuesta por la Junta Directiva.
- Elegir a una nueva Junta Directiva al término de cada período.
- Revisar y discutir informes de progreso de la Junta Directiva y el informe de auditoría de cada período.
- Aprobar el plan estratégico y el presupuesto previa solicitud de la Junta Directiva.

Junta Directiva

El segundo nivel de responsabilidad corresponde a la Junta Directiva. Los nueve miembros que conforman la junta directiva se reúnen trimestralmente para discutir y resolver problemas, revisar y aprobar las políticas operativas, financieras y de recursos humanos para CMA. Las responsabilidades específicas de la Junta son:

- Aprobar y modificar las políticas y procedimientos previa solicitud de la Secretaría General.
- Aprobar el plan de acción y el plan de presupuestos anuales previa solicitud de la Secretaría General.

Secretaría General

El nivel operativo y de implementación de CMA corresponde a la Secretaría General. La Secretaría desarrolla el plan de negocios, ofrece servicios a sus miembros tales como proporcionar formación, mediar ante reguladores y donantes o inversores, desarrollar vínculos nacionales e internacionales, organizar intercambios de experiencia entre los miembros y compartir mejores prácticas y otras tareas en función de las necesidades de los miembros. Las responsabilidades específicas de la Secretaría General son:

- Preparar el plan estratégico y el presupuesto para enviarlos a la Junta Directiva.
- Preparar políticas y procedimientos para enviarlos a la Junta Directiva.
- Redactar informes financieros y de progreso para enviarlos a la Junta Directiva.
- Dirigir el funcionamiento diario de la asociación.
- Buscar el apoyo financiero de donantes o inversores.
- Gestionar fondos y controlar todos los activos y propiedades de CMA.

- Organizar encuentros para la Asamblea General, la Junta Directiva, los comités y los clubes.
- Organizar talleres y cursos de formación en función de las necesidades de los miembros.
- Organizar visitas de intercambio para compartir mejores prácticas.

Comités y clubes

Una característica propia de la gobernabilidad de CMA son los diferentes comités y clubes que ha establecido a lo largo de los años:

1 - El comité de auditoría garantiza la transparencia y gestión adecuada de las operaciones financieras cotidianas de CMA de acuerdo a sus políticas y con la legislación pertinente. Este comité se reúne trimestralmente y de manera extraordinaria si resulta necesario.

2 - El comité de formación valora las necesidades y desarrolla programas de formación para el desarrollo de capacidades para el personal de los miembros, garantizando el éxito de sus propias instituciones y contribuyendo a la sostenibilidad a largo plazo del sector de las microfinanzas en Camboya. Este comité se reúne trimestralmente y de manera extraordinaria si resulta necesario.

3 - El comité de incidencia trabaja de manera efectiva con las partes interesadas, incluyendo instituciones gubernamentales y responsables de la elaboración de políticas públicas, sobre barreras existentes, con el objetivo de permitir que las instituciones de microfinanzas crezcan paulatinamente. Este comité se reúne trimestralmente y de manera extraordinaria si resulta necesario.

4 - El comité de tecnología de la información y marketing promueve el uso efectivo de la tecnología de la información y promueve acciones de sensibilización sobre las microfinanzas entre los accionistas internos y externos, con el objetivo de crear una mayor transparencia. Este comité se reúne de manera trimestral.

5 - El club CEO crea relaciones fuertes entre las IMF. Este club se reúne para tratar problemas e identificar sus causas. Desarrolla una estrategia para solucionar un problema identificado y la presenta ante la junta directiva para su aprobación. Después de la decisión de la junta, las IMF miembros se comprometen a aplicar las medidas tomadas. Los directores ejecutivos componen este club. El club CEO se reúne dos veces al año. Sesiones extra-ordinarias pueden llevarse a cabo si es necesario.

6 - El club financiero crea relaciones dentro de la industria de las microfinanzas proporcionando oportunidades de establecer contactos en diversos escenarios tanto sociales como profesionales dentro del contexto de las microfinanzas camboyanas, con el objetivo de compartir mejores prácticas relativas a la gestión financiera/contable, definir asuntos relativos a la aplicación de estándares y políticas nacionales e internacionales (estándares internacionales de contabilidad (IAS), estándares de contabilidad de camboya (CAS), estándares de reporte financiero de Camboya (CFRS), regulación del Banco Nacional de Camboya (NBC), legislación tributaria) y otras aplicaciones de instituciones respectivas. Este club se reúne tres veces al año en fechas decididas de mutuo acuerdo. Los miembros de este club se escogen de entre los directores financieros de las IMF.

7 - El club de recursos humanos refuerza la gestión de recursos humanos de las IMF de manera más eficaz y profesional fomentando reuniones entre los responsables de recursos humanos de las IMF para compartir experiencias sobre mejores prácticas, definir problemáticas, establecer estrategias para solucionar problemas y realizar actualizaciones en función de enmiendas introducidas en la normativa gubernamental en materia laboral (también llamada PRAKAS). Este club se reúne tres veces al año en fechas decididas de mutuo acuerdo. Los miembros de este club se escogen de entre los directores de recursos humanos de las IMF u otros puestos relevantes.

La fuerte implicación de los miembros por medio de los clubes y comités es una de las causas del exitoso crecimiento de CMA. Esto asegura que la asociación pertenece a sus miembros, puesto que se ven directa y regularmente implicados en diferentes cuestiones de su elección que benefician no sólo a la asociación sino también a sus instituciones individuales. Se ha creado y promovido una verdadera cultura del intercambio y la puesta en común de información desde la fundación misma de CMA.

El desafío que representa situar bajo el mismo techo a miembros de características distintas

CMA cuenta en la actualidad con 19 miembros. Estos miembros se dividen en tres categorías: ocho IMF pequeñas con carteras de préstamos de menos de 3.000.000 USD, tres IMF medianas con carteras de préstamos de entre 3.000.000 USD y 10.000.000 USD, y ocho IMF grandes con carteras de préstamos de más de 10.000.000 USD. CMA decidió dividir a sus miembros en estas tres categorías porque querían ver una competencia justa y un éxito común a largo plazo para reforzar el sector de las microfinanzas en Camboya. El importe de las cuotas de la asociación se calcula en función del tamaño del

socio: una IMF pequeña paga 750 USD anuales divididos en cuatro pagos trimestrales, una IMF mediana paga 1.000 USD anuales divididos en cuatro pagos trimestrales y una IMF grande paga 1.600 USD anuales divididos en cuatro pagos trimestrales.

Uno de los mayores éxitos de CMA es haber sabido responder a los desafíos derivados de la diversidad de sus miembros. Esto fue posible gracias a la organización de un taller anual de sana competencia. Los objetivos de este taller son:

- (1) Reflejar los logros del sector de las microfinanzas,
- (2) Reforzar las relaciones de equipo y
- (3) Mejorar el modo de trabajo para hacer frente a los desafíos y alcanzar un mayor éxito.

Todos los niveles de gestión de las IMF, algunos bancos y reguladores (Banco Nacional de Camboya NBC y el Ministerio de Economía y Finanzas de Camboya MEF) están invitados a participar en este taller de sana competencia de dos días. El orden del día refleja la jerarquía del proceso de toma de decisiones dentro del sector de las microfinanzas en Camboya, puesto que es el representante del NBC a quien corresponde el discurso de inauguración. Para alcanzar una comprensión común de la situación, el representante de CMA presenta los logros de la asociación y del sector de las microfinanzas en Camboya. A continuación, los participantes están invitados a incorporarse a las discusiones de grupo para definir los asuntos clave y las prioridades y para establecer el plan estratégico para resolver los problemas. Al término del segundo día todos los participantes adoptan una visión común y finalmente se celebra la ceremonia de clausura.

Este taller de dos días permite a los participantes comprender:

- El impacto de una ausencia de ética empresarial.
- Un mejor modo de comunicación de negocios.
- Los nuevos desafíos para el futuro.
- La importancia de un acuerdo sobre una nueva perspectiva y un nuevo modo de trabajo para afrontar los nuevos desafíos.

Uno de los resultados del taller de competencia sana es la elaboración de un plan estratégico no sólo para CMA sino también para el sector de las microfinanzas en Camboya en su totalidad. En el transcurso del taller de sana competencia se han identificado cinco problemas comunes y se ha establecido un plan estratégico para solucionarlos. Esto se

44

trajeron en un memorando de acuerdo sobre sana competencia que todos los miembros firmaron. La siguiente tabla detalla los problemas y las acciones que se tomarán para resolverlos:

Nº	Problema	Plan de acción
1	Competencia desleal	- Todas las IMF deben respetar la ética o código de conducta empresarial.
2	Préstamos múltiples	- Todas las IMF deben desarrollar las capacidades de su personal para asegurar que están preparados para realizar un trabajo eficaz. - Desarrollo de una central de riesgos.
3	Tipo de interés	- Todas las IMF utilizan tipos de interés siguiendo el mercado libre y se aseguran de que sus instituciones crecen de manera sostenible. No se debe permitir la aplicación de tipos de interés muy bajos, ya que ello afecta a la totalidad del sector.
4	Intercambio de información	- Celebrar reuniones a nivel provincial, invitar a todos los responsables de sucursales de IMF que operan en la misma zona para intercambiar experiencias y conocimientos, para definir los principales problemas y establecer estrategias para resolverlos.
5	Recursos humanos	- A la hora de contratar a nuevo personal, todas las IMF deben informar al antiguo empleador puesto que deseamos que todos los miembros tengan buenas relaciones y responsabilidad con su plantilla.

Transparencia

Entre una estructura organizativa y una apropiación eficaz por parte de los miembros, una buena gobernabilidad se refleja en los niveles de transparencia de la asociación. Así pues, CMA estableció ciertos procedimientos para garantizar la transparencia de sus actividades para con sus miembros, donantes, gobierno, socios, etc. Entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- Desarrollo de una política de personal que incluya procesos de contratación, cómo motivar al personal, cómo construir capacidad y cómo evaluar el rendimiento del personal.
- Desarrollo de una política financiera que incluya un plan contable, un nivel de autoridad de toma de decisiones y cómo gestionar los activos y propiedades de CMA.
- Realización de una auditoría interna con periodicidad anual así como una auditoría externa para su difusión pública.

- Desarrollo de una página web vinculada a todas las páginas web de sus miembros, así como a las de los reguladores, donantes y el Mix-Market.
- Edición de un informe anual y difusión del mismo entre sus miembros, donantes y principales partes interesadas.
- Publicación dos veces al año de un boletín informativo para miembros, no miembros y principales partes interesadas.

Conclusiones y lecciones aprendidas

En el transcurso de los últimos años CMA ha adquirido una importante experiencia en cuanto a la mejora de su estructura organizativa y de gobernabilidad gracias al:

- Desarrollo de una visión, misión y objeto claros y adaptados a las necesidades de los miembros.
- Desarrollo de una estructura organizativa y diseño de las tareas específicas de cada entidad.
- Fomento de buenas relaciones entre CMA y los miembros, reguladores y responsables de la elaboración de políticas.
- Oferta de servicios adecuados a las necesidades de sus miembros.
- Implicación de miembros en el desarrollo del plan estratégico para fortalecer el sector de las microfinanzas en Camboya.
- Creación de confianza y reconocimiento entre los miembros y todos los actores de microfinanzas incluyendo donantes y otras partes interesadas ■

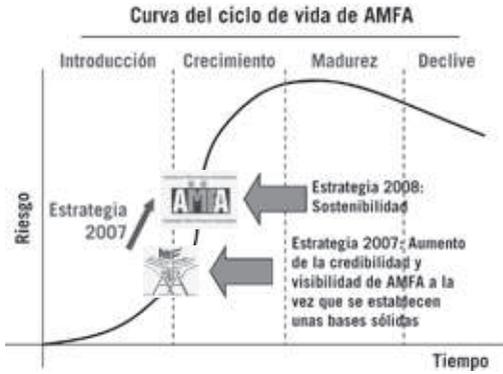
LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA: LA OPCIÓN DE AMFA AZERBAIYÁN

Jhale Hajiyeva, Directora Ejecutiva, AMFA

Desarrollo de un plan estratégico para lograr autonomía y sostenibilidad

En el marco de discusiones sobre la elaboración de una estrategia común para las instituciones miembros de AMFA, llevadas a cabo en 2006 con el apoyo de una consultora externa, los términos de autonomía y sostenibilidad eran raramente mencionados. En mi calidad de directora ejecutiva, la dependencia continua de AMFA de agencias de cooperación en Bakú me preocupaba. ¿Qué pasaría si el gobierno de los Estados Unidos u otros gobiernos extranjeros comenzaran a retirarse del país? La perspectiva de la Junta Directiva era que la asociación podía vivir del dinero donado por estas instituciones. Sin embargo, este planteamiento a corto plazo no hacía más que presagiar problemas. Dejaría a la asociación en una situación de incapacidad para desarrollar su propia dirección estratégica porque no controlaba las fuentes de financiación. Los fundadores de AMFA habían obviado el hecho que la financiación procedente de donaciones podría terminar, lo que básicamente, significaría el fin de AMFA, puesto que sólo contaría con las cuotas de membresía para hacer frente a los gastos. Las cuotas procedían de las IMF miembros que, a su vez, recibían su financiación de agencias donantes. Para ser autónoma y perenne, AMFA necesitaba una estrategia. Así nació la estrategia de autosostenibilidad de AMFA, que en esa época contaba conmigo como Directora Ejecutiva y con un Director Financiero. En ese momento la organización andaba terriblemente escasa de personal y de recursos. Tenía la sensación de que esta era una razón suficiente por la que la implantación de un plan estratégico resultaba crucial. Si la organización no se centraba en prioridades estratégicas, pasarían los años y yo sería incapaz de demostrar a las agencias de cooperación y a los donantes privados que habían contribuido a realizar progresos para la industria de las microfinanzas en Azerbaiyán.

En 2008/2009 AMFA se centra en la sostenibilidad de su organización



AMFA debe enfocarse en construir bases sólidas para su crecimiento.

Como organización AMFA se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida

AMFA se encuentra aún en la fase de crecimiento de su desarrollo. En consecuencia AMFA tendrá que centrarse en:

Una estrategia de auto-sostenibilidad para poder gestionar con éxito el crecimiento en el número de miembros.

La gestión del flujo de caja mensual de AMFA.

La optimización de su estructura organizativa y la garantía de que la medición del desempeño esté unida al desempeño de los empleados para incentivar los comportamientos adecuados.

Será necesaria la elaboración de informes sobre la situación de AMFA y los progresos trimestrales para promover las mejores prácticas y la transparencia entre todos los miembros.

El cabildeo pasará a ser una parte más importante de la estrategia de AMFA.

Un enfoque centrado en proyectos clave garantizará que AMFA se centre en la retención y el desarrollo de capacidades de sus empleados.

Segmentación de los miembros

Con el apoyo de nuestra consultora comenzamos a construir este enfoque. El primer paso en el desarrollo del plan estratégico de AMFA consistía en segmentar a los miembros y comprender plenamente los perfiles de cada uno de los segmentos resultantes. La lista de miembros consistía en 22 organizaciones, cada segmento de IMF tenía necesidades claramente diferenciadas. Esto nos exigía no sólo identificar las necesidades comunes sino también en qué necesidad específica se iba a centrar la asociación.

Tuve la sensación de que era necesario modificar el enfoque de AMFA para alejarlo de la idea de «todo para todos». Creamos una misión que definía el papel de AMFA como «de refuerzo de la capacidad de las instituciones de microfinanzas y promoción de una acción colectiva eficaz para avanzar los intereses de la comunidad de microfinanzas». Esta misión sentó las bases del enfoque de AMFA. Una parte nuclear del desarrollo estratégico de planificación consistía en analizar a los miembros existentes y comprender plenamente sus necesidades específicas. Este era el primer segmento al que AMFA necesitaba servir. En 2007, AMFA

tenía 22 miembros, la mayoría de ellos de gran tamaño. Mi meta era hacer crecer el número de IMF miembros de gran tamaño. Este segmento crecía rápidamente y estaba alcanzando una reputación cada vez más reconocida tanto a nivel nacional como internacional.

La planificación estratégica sienta las bases de la sostenibilidad global de AMFA

Tras numerosos debates en grupos focales y reuniones de la Junta Directiva, la consultora y yo desarrollamos la siguiente visión estratégica: «promover y dirigir las mejores prácticas y sostenibilidad de nuestros miembros y apoyarlos dentro del dinámico sector de las microfinanzas». La declaración de misión de AMFA establecía qué era la organización y, lo que era más importante, qué no era.

Los tres pilares del plan estratégico de AMFA

Para desarrollar el plan estratégico se identificaron las diferentes maneras en las que AMFA podía aportar un valor diferenciado a sus miembros. Con ello, AMFA no sólo pondría en marcha modos innovadores de generar ingresos recurrentes, sino que también se convertiría en una fuerza principal dentro del sector de las microfinanzas. A medida que trabajábamos en el desarrollo del plan estratégico y hablábamos con los miembros y con la Junta Directiva y con agencias externas de ayuda, pudimos identificar los tres pilares estratégicos de AMFA.

El primer pilar de nuestra estrategia consiste en desarrollar productos y servicios innovadores centrados en la generación de ingresos, en gran medida motivados por la demanda de las IMF miembros. Esto incluye un programa nacional de prácticas que se centrara en el desarrollo del capital humano en el sector de los oficiales de préstamos, en un programa de certificación de Contable Profesional Internacional Certificado (CIPA) y en servicios de evaluación de parámetros (benchmarking) del mercado tales como estudios de género.

El segundo pilar se centra en continuar educando a sus miembros. Esto incluye vincular a las IMF con sesiones internacionales de formación tanto en Azerbaiyán como en el extranjero, organizando conferencias internacionales en Bakú y poniendo en marcha programas de formación de formadores recurriendo a expertos internacionales del sector de las microfinanzas. Esto ha llevado a AMFA a establecer asociaciones estratégicas con centros de formación internacionales tales como CIPA EN, Banyan Global y Microfinanza Rating.

El tercer y último pilar de la estrategia consiste en que AMFA fuera vista como el experto del sector de las microfinanzas y defensor de las IMF. Para conseguir este objetivo, AMFA tuvo que ganar visibilidad a nivel internacional frente a donantes internacionales y prestamistas de capital privado tanto para sí misma como para su base de miembros. Para ello me centré en

socios estratégicos de AMFA tales como: BP Regional Development Initiative, PNUD, Eurasia Foundation, EBRD, OIKOCREDIT, USAID e ICCO para patrocinar estudios clave del mercado de las microfinanzas y de impacto social. Por último, AMFA necesitaba aumentar su presencia en el mercado internacional. El valor de AMFA para los mercados internacionales de capital era la información. Los donantes, las agencias de ayuda y los inversores privados nos solicitaban a menudo información sobre el mercado azerbaiyano para comprender las tendencias de crecimiento, el impacto de las microfinanzas en el desarrollo social y el tipo de clientes de las IMF. En consecuencia, desarrollamos el estudio de evaluación de impacto social, el estudio de indicadores sociales y evaluación de impacto en microfinanzas y el informe matriz, que resume los activos de cada una de las IMF miembros, su crecimiento interanual y su base de clientes. Todos estos esfuerzos llevaron a AMFA a ganar una mayor credibilidad en el sector, entre los donantes internacionales y de cara a los mercados de capital privado con intención de invertir en Azerbaiyán. Estos tres pilares estratégicos fueron fundamentales para que AMFA se mantuviera en el rumbo correcto. Sin embargo, mi principal problema como directora era el flujo de caja con el que pagar los sueldos y hacer frente a las operaciones cotidianas. Dado que nuestra financiación se basaba fundamentalmente en los proyectos, a menudo me resultaba todo un desafío pagar los costes de personal y de funcionamiento diario. El desarrollo de nuevos productos y servicios para vender a los miembros fue fundamental para mantener un nivel constante de flujo de caja operativo.

A partir del desarrollo de los pilares estratégicos se formuló un plan de implementación de 100 días. El objetivo del plan de 100 días era permitirme, como directora ejecutiva, identificar y realizar un seguimiento de las fechas importantes para la implementación de la nueva estrategia de AMFA. Medir mi rendimiento resultó muy sencillo para la Junta Directiva, los miembros y, sobre todo, para mí misma. Esta transparencia y visibilidad era importante para conseguir el apoyo de todos los grupos clave. El método de un cuadro de mando integral (scorecard) se convirtió en nuestro mapa hacia el éxito.

Los 3 pilares estratégicos de AMFA han añadido un aspecto básico: la sostenibilidad



Observaciones clave

Objetivo de los tres pilares estratégicos

- Sentar las bases y guiar el enfoque de AMFA para los próximos tres años.
- Permitir un gasto presupuestario anual eficaz y efectivo.
- Guiar las operaciones cotidianas.
- En 2008 se añadió la sostenibilidad de AMFA a los cimientos de la asociación.
- El cabildeo se añadió al pilar de conocimiento del sector.

Un plan estratégico específico: Los resultados de AMFA

AMFA en el panorama internacional

AMFA recibió el premio a la red del año en 2007 otorgado por SEEP en el transcurso de la cumbre global de redes de microfinanzas en Washington DC. AMFA también ha desarrollado relaciones con MIX Market, una plataforma web global de información, y con la Corporación Financiera Internacional (IFC), un Grupo del Banco Mundial, y es un participante clave en conferencias sobre microfinanzas en todo el mundo. En el plazo de un año, AMFA se convirtió en un asesor clave de otras asociaciones internacionales de microfinanzas, tanto en el Cáucaso como en el resto del mundo, que recurrían a nosotros en busca de consejo acerca de mejores prácticas. Todos estos esfuerzos llevaron a que AMFA ganara credibilidad entre los donantes internacionales al mismo tiempo que atraía a inversionistas que deseaban invertir en Azerbaiyán. Más importante aún, AMFA incrementó su visibilidad y su enfoque sobre las áreas antes descritas, lo que permitió responsabilizar a la organización para liderar el cambio en el país mediante la incidencia política.

La nueva marca y la nueva imagen de AMFA: profesionalismo

La estrategia de marketing de AMFA formaba parte integrante de la estrategia global de la asociación. El desarrollo de una estrategia de marca y de una estrategia de comunicación (marketing) se convirtió en un factor habilitador para el perfil mejorado de AMFA en el mercado. El desarrollo de folletos describiendo el plan estratégico y las políticas de AMFA, material de marketing promoviendo la celebración de conferencias, la certificación y programas de prácticas de AMFA y, lo que es más importante, una página web profesional (www.amfa.az) que promueve sus productos y servicios, que contiene vínculos al plan estratégico de AMFA y a sus miembros y a próximos programas de formación, ha situado a AMFA en una posición favorable en la escena internacional.

Unas palabras para terminar...

Espero que tras leer este artículo el principal mensaje que extraigan los lectores es que la planificación estratégica no es un solo ejercicio que se lleva a cabo una vez al año, se mete en una carpeta y se guarda hasta que se revise el año siguiente. Se trata de una disciplina que todos los directivos, independientemente del sector en el que operen, deberían tener siempre en mente a la hora de tomar decisiones cotidianas. El modo de operar de AMFA es un ejemplo. El plan estratégico de AMFA no sólo ha redefinido y reestructurado el sector de las microfinanzas en Azerbaiyán, sino que también ha redefinido el modo en que la red se ve a sí misma. Ya no es una organización dependiente de las organizaciones de ayuda, sino una organización centrada en la autosostenibilidad. Con esta capacidad de sostenerse a sí misma, ahora AMFA puede tomar las mejores decisiones para la asociación y gestionar sus propias agendas en el mercado nacional e internacional 

52 LA RED BWTP: PARTENARIADOS EN MICROFINANZAS

Jamie Bedson, Representante Regional para Asia, FDC Singapur

El sector de las microfinanzas sigue creciendo a nivel internacional. Las IMF tienden a dejar de ser simples proveedores de microcréditos ofreciendo toda una gama de productos y servicios financieros incluyendo ahorros, seguros, servicios de transferencias, planes de pensiones y servicios de pagos. Para lograr esto, las IMF innovan creando vínculos con bancos y otras fuentes de fondos para ampliar el alcance del crédito y con aseguradoras y empresas de transferencia de fondos para incrementar la gama de productos y servicios. Al mismo tiempo, si bien las microfinanzas se han visto asociadas tradicionalmente a la provisión de servicios tales como sanidad o educación, cada vez más IMF están encontrando vías alternativas de la utilización de préstamos para facilitar la expansión del acceso a una serie de productos incluyendo servicios de telecomunicaciones, energía solar y biogás, o agua y servicios sanitarios mejorados.

En la mayoría de estos casos, los partenariados eficaces son esenciales para permitir que las IMF se concentren en su trabajo de base consistente en proporcionar servicios financieros asequibles y sostenibles para sus clientes, y a la vez responder a una demanda reconocida de una gama concreta de productos y servicios. En una época de competencia creciente, la capacidad de las instituciones de identificar, crear y gestionar sus relaciones con terceras partes y de formar partenariados estratégicos mutuamente complementarios será cada vez más importante para su supervivencia.

No obstante, los partenariados o alianzas estratégicas no siempre son apropiados. Pueden comportar riesgos importantes, requerir una serie de destrezas de gestión con las que no todos los socios cuentan y consumir mucho más tiempo y recursos para su establecimiento y mantenimiento de lo que podría parecer en un primer momento. Sin embargo, dándose las circunstancias apropiadas y ejecutándose correctamente, los par-

tenariados han demostrado un importante potencial para el desarrollo de la industria, permitiendo responder a la demanda de los clientes.

El crecimiento de los partenariados

En el sector de las microfinanzas uno de los más grandes desafíos para crear y mantener partenariados beneficiosos para ambas partes, a menudo con socios no tradicionales, es que el proceso puede requerir un conjunto de destrezas diferente de las que existen en las IMF, en los bancos tradicionales o en las empresas del sector privado. Entre estas destrezas se incluyen negociación, gestión, conocimiento técnico, formación y educación, conocimiento del cliente y desarrollo de productos. Los objetivos y la naturaleza de estas asociaciones son tan diversos como la variedad de socios, que incluyen bancos, IMF, ONG, asociaciones comunitarias, agencias gubernamentales y otras entidades del ámbito financiero y no financiero. Algunos ejemplos incluyen:

- En la India, Indonesia, Vietnam y Sri Lanka, bancos comerciales y estatales están formando asociaciones con una serie de socios no tradicionales como oficinas de correos, comerciantes minoristas y otros socios no financieros, grupos de auto-asistencia e instituciones comunitarias para expandir su alcance en zonas rurales.
- En las Filipinas, Bangladés, la India e Indonesia, las empresas de telecomunicaciones se están asociando con bancos rurales e IMF para expandir el acceso a los servicios de microfinanzas a la vez que reducen los costes indirectos para los clientes.
- En la India, 30 millones de personas tienen acceso a microseguros; esto se debe en gran parte a la introducción en la región de aseguradoras multinacionales asociadas con IMF.
- En las Filipinas, Indonesia y Bangladés el acceso a servicios de remesas se ha incrementado gracias a los partenariados con empresas de transferencia de fondos, sirviendo con frecuencia de vínculo entre transferencia de fondos, seguros, ahorros y, por tanto, ofreciendo mejores productos para los hogares receptores.
- En Sri Lanka, la India, las Filipinas y Bangladés se están formando partenariados entre proveedores de microfinanzas y suministradores y distribuidores de energía, lo que se traduce en beneficios sanitarios y en una mayor productividad de las pequeñas y medianas empresas.
- Los proyectos de agua y saneamiento en Bangladés y en el Sudeste Asiático están usando las microfinanzas.

La naturaleza de los partenariados en microfinanzas

Un aspecto central de la evolución del sector de las microfinanzas es el cambio en la percepción de las microfinanzas desde una discreta iniciativa de desarrollo hacia una parte integrante del sector financiero. Esto repercute en las IMF en el modo en el que se entienden los partenariados y en las implicaciones que tiene el término. La palabra «partenariado» se emplea con frecuencia y, de hecho, se puede intercambiar con términos como «alianza estratégica», «colaboración», «vinculación» y toda una serie de otros términos que describen la relación entre dos o más partes. En concreto, en el sector del desarrollo, el término «partenariado» se emplea con frecuencia para describir relaciones contractuales menos formales y a menudo indica una relación en la que la transferencia de fondos o conocimientos fluye en una sola dirección: de las agencias de desarrollo hacia las IMF. Así pues, resulta necesario distinguir entre «partenariados de desarrollo», en las que a menudo no se comparten ganancias y beneficios sino que fluyen de una agencia hacia una IMF, y «alianzas estratégicas o partenariados», en las que tanto la IMF como las instituciones asociadas obtienen ventajas financieras o económicas de la relación .

Independientemente de la naturaleza del partenariado, es fundamental que todas las partes comprendan claramente en qué tipo de relación se están embarcando. Como se discutirá más adelante, las presunciones por parte de las IMF y otros socios no tradicionales de las distintas interpretaciones de la naturaleza de su «partenariado» pueden traducirse en dificultades y problemas de comunicación en fases más avanzadas de la relación. Por ejemplo, aunque se les llame partenariados, las relaciones comerciales entre agencias de transferencia de fondos e IMF son a menudo, para ser más precisos, relaciones de proveedor contractual o agente comercial.

Teniendo todo esto en cuenta, una relación ideal en microfinanzas podría simplemente describirse como: «una alianza entre dos o más partes distintas (por ejemplo, bancos, otros negocios, agencias públicas, IMF, ONG o grupos comunitarios) en la que los socios comprometen recursos para alcanzar un objetivo específico que trata desafíos clave que no habrían podido ser tratados con éxito por una sola organización actuando en solitario. Los socios combinan sus recursos y competencias de un modo complementario y sinérgico basado en lo que saben hacer mejor. Unen recursos y comparten tanto riesgos como beneficios de modo que resulta beneficioso para cada una de las partes y para sus clientes». Es decir, el partenariado no se define necesariamente a través de lo que se consigue en términos de beneficio o impacto, sino a través de la naturaleza de la relación existente entre las partes y sus motivaciones para trabajar juntos.

Una función de las redes: facilitar los partenariados innovadores

Las redes de microfinanzas desempeñan un papel esencial para facilitar el establecimiento de partenariados de microfinanzas en términos de creación de capacidad para IMF, para facilitar las negociaciones entre IMF y asociaciones del sector privado o para aplicar su poder de convocatoria para reunir a diversas partes interesadas.

La facilitación externa e independiente también puede ser útil para acelerar el proceso de un partenariado, incrementar las posibilidades de éxito y contribuir a la creación de la capacidad necesaria. Numerosos partenariados se desarrollan de modo ad hoc, comenzando a menudo con un socio patrocinador al que siguen después otros a partir de los conocimientos y redes existentes. No obstante, un enfoque más sistemático puede ayudar a asegurar una mayor claridad en los objetivos del partenariado, una mayor certeza de que se invita a participar a los actores adecuados, y un mayor acuerdo entre los socios acerca de sus papeles y responsabilidades.

La red BWTP: una red de múltiples partes interesadas

Para ayudar a las IMF a llevar a cabo el análisis y las consideraciones necesarias para crear partenariados, la red Banking with the Poor (red BWTP) ha desarrollado el manual de formación en desarrollo de capacidades para asociaciones de microfinanzas¹⁴ y ha establecido un modelo de taller para llevar a cabo el desarrollo de capacidades necesario para implicarse en partenariados. El enfoque de estos talleres se basa en el reconocimiento de la red BWTP sobre el papel crucial que las redes de microfinanzas desempeñan tanto interna como externamente, para facilitar el desarrollo de los partenariados en la región.

Una clave del éxito de los talleres de partenariados fue la aceptación y el compromiso de ejecutivos senior y directivos de ONG, bancos privados, funcionarios gubernamentales y de una variedad de profesionales de las microfinanzas procedentes tanto de la gerencia como del terreno, quienes pasaron tres días juntos discutiendo muchos de los principales asuntos. Las redes, con su gran poder de convocatoria dentro de sus sectores nacionales, se encuentran en una situación favorable para crear una conciencia entre las partes interesadas acerca del potencial de buenos partenariados.

Si bien reunir a un grupo de partes interesadas con estas características presenta ciertos desafíos, se ha demostrado que constituye un medio eficaz para fomentar el diálogo

¹⁴ El manual ha sido publicado por FDC y se encuentra disponible en la página web de la Red BWTP www.bwtp.org.

acerca del tema de los partenariados, no sólo entre socios no tradicionales sino también en diferentes niveles de la cadena de mando. Mientras el objetivo original de los talleres era mejorar la capacidad de las IMF de pequeño y mediano tamaño, la experiencia muestra que también pueden facilitar una transferencia de conocimiento entre una gama de instituciones mucho más amplia. La primera lección que se desprende de los talleres es que no se puede subestimar el poder de la familiaridad y de la experiencia compartida: reunir a organizaciones procedentes de diferentes niveles del sector financiero o de otros sectores puede desempeñar un papel fundamental a la hora de proporcionar los primeros elementos para establecer partenariados, y sobre todo una comunicación efectiva.

Estas reuniones reflejaron que, a pesar de que el número de partenariados y alianzas está creciendo en toda la región, sigue existiendo una comprensión limitada entre IMF y el sector privado en relación con la dirección y el potencial del sector de las microfinanzas. Al mismo tiempo, existe claramente un interés creciente en crear mayor capacidad para asociarse.

Una pieza clave del enfoque de la red BWTP ha sido reunir a una serie de diversas partes interesadas en torno a una actividad común de desarrollo de capacidades que permite:

- El desarrollo de una mayor comprensión entre bancos privados y otras organizaciones del sector privado, y ONG-IMF, lo que desafía las asunciones subyacentes acerca de las microfinanzas, los partenariados y la relación entre ambos.
- Un acercamiento en la diferencia de opiniones entre bancos privados, ONG-IMF y otras organizaciones en relación con el papel y el potencial de los partenariados en microfinanzas.
- Una exposición de los responsables de la toma de decisiones al potencial de asociaciones diversificadas dentro de un sector maduro y en constante evolución.

Conclusión

En varios aspectos, tanto del sector del desarrollo como del sector privado, las microfinanzas son consideradas como un medio para alcanzar un objetivo mayor, una red ya organizada con ramas y clientes de difícil acceso que puede ser utilizada para ofrecer una nueva variedad de productos y servicios. Sin embargo, lo que el sector de las microfinanzas ya comprende es que su éxito se basa en la demanda y en un profundo conocimiento de las necesidades de sus clientes; cualquier tipo de partenariado que aporte productos y servicios adicionales debe basarse también en este principio. Así pues, los partenariados también deben estar orientados hacia la demanda: es un factor integral sobre el que las IMF deben hacer énfasis en la negociación de cualquier tipo de acuerdo con socios potenciales. Independientemente de los tipos de decisiones asociativas que tomen las IMF, para alcanzar partenariados exitosos es preciso un compromiso para desarrollar capacidades en las organizaciones, especialmente en las IMF de pequeño tamaño, para movilizarse de manera efectiva y asociarse en condiciones de igualdad. Si bien los esfuerzos de las organizaciones que trabajan para facilitar el crecimiento e incrementar la capacidad del sector asiático de las microfinanzas son importantes y constantes, se precisa un mayor trabajo para asegurar que los éxitos y los fracasos de los partenariados dentro del sector de las microfinanzas sean ampliamente compartidos y se expresen en un lenguaje que pueda ser fácilmente comprendido por todas las partes interesadas 

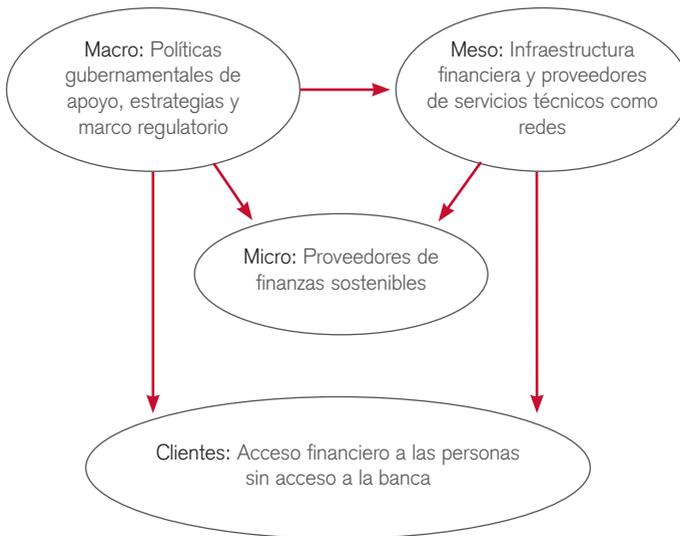
LAS REDES NACIONALES COMO CATALIZADORAS DE LA PROMOCIÓN DE LAS FINANZAS INCLUSIVAS: EL CASO DE AEMFI ETIOPÍA

Wolday Amha, Director Ejecutivo, AEMFI

Las finanzas son un elemento clave del desarrollo en Etiopía. Incluso se llega a considerar que desempeñan un papel fundamental ya que orientan las intervenciones para el desarrollo en el país. Sin importar el tipo de estrategias o programas de desarrollo que se propongan para Etiopía (estrategias de reducción de la pobreza, estrategias de desarrollo rural, estrategias de desarrollo industrial, estrategias de seguridad alimenticia, etc.), existe una necesidad de incluir las finanzas y los sistemas financieros en su funcionamiento. Las finanzas aportan dos elementos básicos: (i) el capital, los fondos que se suministran, y (ii) el sistema financiero, el proceso de suministrar dichos fondos a las instituciones implicadas en este proceso. Si el objetivo es aportar servicios financieros a las personas que no tienen acceso a la banca tradicional en Etiopía, se necesitan tanto el capital como sistemas e instituciones financieras que funcionen correctamente. Para poder incrementar el alcance, la eficiencia y la sostenibilidad, existe una necesidad de apoyo e intervenciones a nivel macro, meso y micro, o a nivel de clientes, instituciones financieras individuales y al nivel del sector financiero.

Según las experiencias relativas a la oferta de servicios financieros (experiencias en algunos casos bastante decepcionantes), existe una necesidad de contar con un marco conceptual claro o con un nuevo enfoque que se centre en proporcionar una amplia variedad de servicios financieros, con un mayor alcance, asegurando la sostenibilidad de los suministradores financieros a partir de un modelo basado en el mercado. El nuevo marco, tal y como se indica en la imagen 1, muestra que el acceso mejorado a las finanzas de las personas que no tienen acceso a la banca tradicional tiene el potencial de marcar una importante diferencia en el incremento de la producción, la seguridad alimenticia, la reducción de la pobreza y el crecimiento económico, lo cual requiere de: (i) políticas, estrategias y un marco normativo habilitadores y un desarrollo de la infraestructura; (ii) proveedores de servicios técnicos e infraestructura a nivel meso que presten su apoyo; y (iii) sistemas o instituciones financieras eficientes y sostenibles (a nivel micro).

Imagen 1: Marco conceptual para facilitar el acceso a servicios financieros a las personas sin acceso a la banca tradicional en Etiopía y el papel de una red



A nivel macro, el gobierno desempeña un papel clave en la creación de estrategias habilitadoras y de un marco legal y reglamentario, y en el desarrollo de la infraestructura, que son los requisitos previos para el desarrollo de las finanzas inclusivas. Las intervenciones de apoyo a nivel macro ayudan a prevenir el riesgo sistemático, incluyendo el desarrollo de una estrategia de finanzas inclusivas y de un marco regulatorio, la desregulación de los tipos de interés, la liberalización del sector financiero, el establecimiento de un sistema legal que proteja la propiedad y los derechos de uso de las tierras y garantizando la tutela judicial efectiva. En el contexto etíope los actores clave incluyen al Banco Nacional de Etiopía, que regula los bancos, las aseguradoras y las instituciones de microfinanzas que aceptan depósitos, y la Agencia Cooperativa Federal, que regula las cooperativas financieras. El Ministerio de Finanzas y Desarrollo Económico también desempeña un papel crítico en todo el desarrollo del sector financiero en general.

Además de crear un marco político y regulatorio habilitador a nivel macro, los proveedores de finanzas sostenibles en zonas rurales necesitan de una infraestructura o «arquitectura» financiera que funcione correctamente, junto con una red de otros proveedores que ofrezcan una serie de servicios que puedan reducir los costes de las transacciones a nivel meso. Se extiende desde una infraestructura financiera hasta sistemas que promuevan la transparencia de las instituciones financieras, suministradores de servicios técnicos que ofrezcan servicios de formación y consultoría, así como asociaciones y redes profesionales (WWB/AMAF 2009). Según Helms (2007), un nivel meso eficaz es crucial para el funcionamiento del sistema financiero en su conjunto y, en especial, para el acceso cada vez mayor de la población más pobre a los servicios financieros. En el contexto etíope, el apoyo a nivel meso tiene como objetivo reducir los costes de transacción, mejorar la información en el sector y la transparencia del mercado, incrementar el alcance y el acceso a la refinanciación para suministradores financieros y desarrollar las capacidades en todo el sector. Los actores clave de las finanzas inclusivas en el nivel meso son los proveedores de servicios técnicos como los proveedores de formación, las redes tales como la Asociación Etíope de Instituciones de Microfinanzas (AEMFI), la federación de cooperativas financieras, auditores, contables, proveedores de servicios de tecnologías de la información, la central de riesgo, las agencias nacionales de rating, el sistema de pagos y los institutos de certificación profesional, y otros proveedores de servicios como los proveedores del servicio de desarrollo empresarial.

Entre los actores del nivel micro se encuentran todos aquellos proveedores de finanzas inclusivas que están implicados en la aportación de servicios financieros a las personas que no tienen acceso a la banca tradicional a través de canales formales e informales. Entre ellos destacan: bancos, IMF que ofrezcan servicios de ahorros, cooperativas financieras, proyectos gubernamentales, cooperativas, Woreda o circunscripciones administrativas, prestamistas, asociaciones rotativas de ahorro y crédito (ROSCAs) o Ikkub, etc. Puesto que algunos de los proveedores financieros no son adecuados, existe la necesidad de apoyar la capacidad institucional, promover tipos de interés basados en el mercado, fomentar la competencia y la parametrización (benchmarking), proporcionar formación continua, promover la transparencia, etc. Los grupos objetivo de los proveedores de finanzas inclusivas son los que están excluidos del sector financiero formal. Estos grupos están típicamente compuestos por pequeños agricultores, trabajadores autónomos, emprendedores con escasos recursos, mujeres/hombres, jóvenes, operadores de micro, pequeñas y medianas empresas, vendedores y procesadores agrarios, empleados con salarios bajos y en el sector informal tanto en zonas rurales como urbanas.

Como actores del nivel meso, las redes de microfinanzas juegan un papel importante en el apoyo a diversos proveedores de microfinanzas y en la mejora de su rendimiento institucional (actores del nivel micro), así como en el apoyo a la creación de un entorno de políticas habilitadoras en el nivel macro. Así pues, las redes de microfinanzas son un componente esencial de la industria de las microfinanzas que desempeña un papel decisivo en la promoción de las finanzas inclusivas.

Los servicios proporcionados por asociaciones o redes dependen de su nivel de desarrollo o madurez. Tenn (2006) clasificó a las asociaciones y redes en tres categorías: nacientes, en expansión y maduras. «En países en los que las microfinanzas se encuentran en su fase inicial, las redes suelen centrarse en políticas y apoyos y en el desarrollo de capacidades entre sus miembros. En sectores de microfinanzas más maduros, las redes asumen un papel de facilitadores del mercado y comienzan a ofrecer más servicios de valor añadido, tales como investigaciones de mercado y funciones de intermediación financiera»¹⁵. En los últimos diez años el sector de las microfinanzas en Etiopía ha registrado logros significativos en términos de alcance y sostenibilidad, y AEMFI ha crecido pasando de una fase naciente a fase de expansión. Por otra parte, algunas redes de microfinanzas africanas maduras han retrocedido de una fase de madurez a una fase naciente, llegando a desaparecer completamente en algunos casos. El principal desafío de las redes o asociaciones de microfinanzas incluye: sostenibilidad institucional; falta de una gobernabilidad, gestión y transparencia adecuadas; dificultades en el diseño e implantación de planes estratégicos; capacidad de recursos humanos limitada y rotación importante de los directores; debilidad de la aportación de servicios; y debilidad en la creación de confianza entre sus miembros, reguladores, donantes y otras partes interesadas clave del sector.

En ciertos aspectos AEMFI es ahora una red madura. Ha pasado de ser una asociación que brindaba servicios de incidencia política, formación e información a sus miembros, a ser una red que trabaja como voz de todo el sector de las microfinanzas luchando por promover las finanzas inclusivas en Etiopía. Además, puesto que no existe una organización gubernamental dedicada a la coordinación y promoción de las actividades de microfinanzas en el país, existe la necesidad de elevar el mandato de AEMFI a un nivel superior. En la actualidad, además de desarrollar su propio plan estratégico para sostener sus actividades, se espera que AEMFI desarrolle, ejecute y supervise un plan integral de desarrollo de las microfinanzas para todo el sector de las microfinanzas.

¹⁵ Tenn S., McInerney P. (2006), Building Strong Networks: An institutional strengthening guide for microfinance networks, The SEEP Network.

Para determinar el éxito de AEMFI, es importante conocer los principales factores que han contribuido al triunfo de la asociación. El éxito de la asociación se mide por referencia a los siguientes resultados esperados:

- ¿Qué grado de relevancia tiene la red para sus miembros?
- ¿Los servicios de AEMFI satisfacen las necesidades de sus miembros?
- ¿Se están anticipando a sus necesidades?
- ¿Es AEMFI una red sostenible?

A pesar de que las redes o asociaciones se constituyen para dar servicio a sus miembros, su compromiso y objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros por medio del suministro de servicios de calidad y comunicando a través del correo electrónico y compartiendo información y hablando en nombre de las instituciones. Bajo esta óptica AEMFI desempeña un papel crucial en diversos aspectos, no sólo para sus miembros sino también para el sector del desarrollo en su conjunto.

Uno de los factores clave del éxito de AEMFI es la contribución de los miembros de su Junta Directiva. AEMFI reconoce y aprecia el compromiso de los miembros de su Junta Directiva. Desde su fundación, los directivos de AEMFI han sido fuertes y visionarios, y algunos llevan trabajando para la red desde hace diez años. Aunque todos son personas ocupadas, su compromiso y su buena voluntad han resultado excepcionales. Su compromiso y su dedicación han tenido un impacto positivo en el éxito de AEMFI. Resulta evidente que con una dirección fuerte dentro de la organización ver los resultados se convierte en una tarea muy sencilla. También se entiende que los buenos dirigentes son un motor para la organización.

El personal de AEMFI no se puede pasar por alto. Durante los dos primeros años AEMFI contaba con una plantilla de sólo tres empleados: el director ejecutivo, un empleado senior y un contable a tiempo parcial. Resultaba muy difícil y desafiante desarrollar todas las actividades con estas cifras de personal pero AEMFI no contaba con la capacidad necesaria para contratar a más trabajadores. Se consideró que los tres trabajadores serían suficientes hasta que AEMFI pudiera crear su capacidad financiera. No obstante, no es fácil encontrar personal comprometido; afortunadamente, algunos miembros del personal han vivido con entusiasmo el éxito de AEMFI y su contribución al sector.

Una de las fortalezas de AEMFI es su transparencia para con sus miembros y sus socios. Con este fin, AEMFI organiza cada año una Asamblea General Anual a la que asisten todos los directores generales y consejeros del sector de las microfinanzas. AEMFI pre-

senta un informe de auditoría externa ante la Asamblea General, los donantes y el Ministerio de Justicia. En el transcurso de esta asamblea se presentan el rendimiento anual de AEMFI y el plan anual, y son discutidos por las IMF miembros. Esta reunión también está abierta a personas interesadas que no sean miembros de AEMFI.

La red ha sido capaz de compensar sus recursos para difundir mejores prácticas e informaciones que fomentan el desarrollo de las finanzas inclusivas como sector. En los últimos diez años, AEMFI ha constituido una plataforma de aprendizaje e intercambio para el sector de las microfinanzas gracias a la organización de foros, la publicación de investigaciones y la realización de talleres e intercambios profesionales para compartir mejores prácticas. AEMFI ha sido un punto focal y la voz del sector tanto a nivel nacional como internacional.

A pesar de que AEMFI ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo del sector de las microfinanzas en Etiopía como proveedor de servicios a nivel meso, el apoyo a actores de los niveles macro, meso y micro presenta una serie de desafíos. Entre ellos destacan: la falta de recursos financieros para hacer frente a las necesidades de los miembros y principales partes interesadas ■

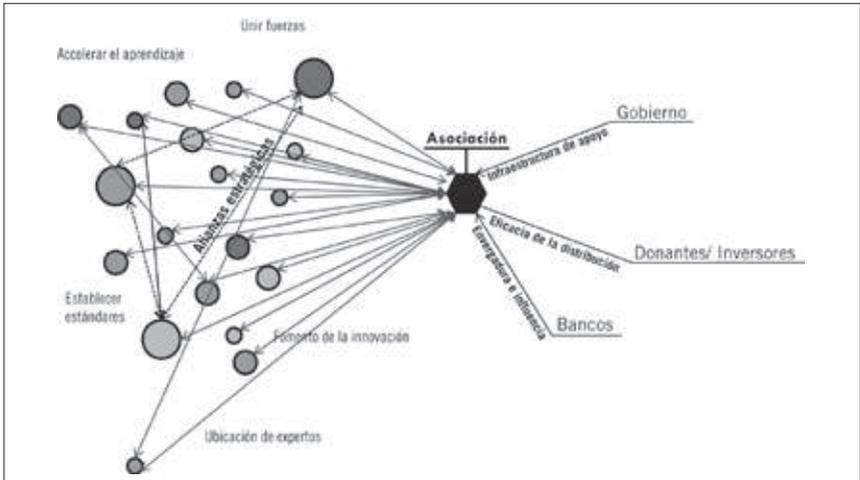
64 CREACIÓN DE SECTORES DE MICROFINANZAS VIBRANTES A TRAVÉS DE LAS REDES: ROLES, OPORTUNIDADES Y RESULTADOS

Diana Dezso, Directora de Programas, Programa de Desarrollo de Redes, Red SEEP

Las asociaciones de microfinanzas (redes) son agentes poderosos porque sirven como centros de conocimiento local para información, mejores prácticas y aprendizaje para los profesionales locales. La red SEEP ha identificado 70 redes de microfinanzas activas en 80 países, lo que representa una base de clientes de más de 60 millones de microemprendedores. Con una amplitud de este calibre, las asociaciones sirven como punto clave de acceso y como palanca para alcanzar la totalidad del sector de las microfinanzas. Las redes de microfinanzas tienen la capacidad de apoyar un entorno de políticas habilitadoras, mejorar la eficacia y la eficiencia de sus IMF miembros, promover los estándares de desempeño y contribuir al crecimiento del sector de las microfinanzas en su conjunto.

El rol de las asociaciones en el crecimiento del sector de las microfinanzas

Las asociaciones de microfinanzas desempeñan dos papeles principales en el estímulo del crecimiento del sector. En primer lugar, reúnen a instituciones de microfinanzas de un país o región y les permiten aprender las unas de las otras y establecer objetivos comunes de manera conjunta. Las redes de microfinanzas fuertes pueden reforzar los sectores de microfinanzas por medio de la promoción de estándares de desempeño uniformes, el desarrollo de capacidades para las IMF y el desarrollo y promoción de mejores prácticas entre sus miembros. Esto agiliza el crecimiento del sector a través de un aprendizaje, establecimiento de estándares, ubicación y validación de expertos y fomento de la innovación acelerados.



Un segundo papel clave que desempeñan las redes es el de representar a todos sus miembros frente a otros actores de la economía local que afectan al crecimiento de las instituciones de microfinanzas, en concreto frente al gobierno, los donantes, los inversores y el sector bancario. Las asociaciones de microfinanzas pueden trabajar con gobiernos para desarrollar legislaciones y normativas habilitadoras adecuadas para el sector. Las asociaciones aportan a los donantes e inversores una distribución eficaz: por ejemplo, permiten llegar a todos los actores locales a la vez en lugar de tener que buscarlos uno a uno. Con el sector financiero comercial de la economía, las redes pueden representar el verdadero volumen y escala del sector de las microfinanzas en su país, animando a bancos y otros actores a prestar atención a este grupo como potenciales clientes para el futuro.

A medida que el sector de las microfinanzas crece las partes interesadas se vuelven cada vez más hacia las asociaciones para conocer e implantar oportunidades en el sector. Los miembros de las redes también están demandando servicios de mayor nivel a los órganos asociativos, incluyendo el apoyo a políticas, la referencia de créditos y la disponibilidad inversora. En la actualidad la red SEEP implementa un programa en colaboración con la Fundación Citi y con doce asociaciones para apoyarlas en el refuerzo del sector de las microfinanzas en sus respectivas regiones. Esta iniciativa ejerce una influencia positiva

sobre el alcance del número de clientes y las carteras de préstamos de las IMF miembros de estas doce redes, tal y como se ilustra a continuación:



Este crecimiento sustancial es reflejo del importante papel que desempeñan las asociaciones en el refuerzo de la industria y en el creciente acceso a servicios financieros.

El desafío de definir y valorar el impacto último

Dado el potencial que tienen las redes para reforzar el sector de las microfinanzas a un nivel industrial, es importante identificar claramente los objetivos y valorar el impacto. Se han realizado avances hacia una definición de consenso del éxito para las instituciones de microfinanzas, combinando el rendimiento financiero y social. No obstante, la definición y valoración del éxito a nivel de las asociaciones de microfinanzas de modo claro y cuantificable está lejos de ser una realidad. En la actualidad, para tener una idea de los logros al nivel del sector, algunas redes valoran los datos de rendimiento agregados del sector, tales como número de clientes, cartera de préstamos y rentabilidad. Otros van más allá y remiten a una evaluación de la capacidad en profundidad, como es el caso de la herramienta de evaluación de capacidades de redes (NCAT, por sus siglas en inglés). Si bien tal evaluación proporciona una enorme cantidad de información de alta calidad, se limita a valorar la fuerza organizativa de una red.

Para valorar el impacto global de una red de microfinanzas, el éxito debe consistir en un **sector financiero inclusivo y vibrante que proporcione servicios financieros adecuados a los pobres y personas de bajos recursos**, a través de:

- Una asociación nacional fuerte y sostenible que provea servicios correspondientes a la demanda de sus miembros.

- Una gama de instituciones de microfinanzas fuertes y sostenibles que ofrezcan una amplia variedad de servicios de calidad a sus clientes a precios competitivos.
- Un ambiente empresarial transparente.

En 2009 y como parte del programa de refuerzo de redes de Citi, SEEP ha implicado a asociaciones de todo el mundo y a otras partes interesadas clave del sector en un esfuerzo global para definir indicadores específicos de éxito para las asociaciones de microfinanzas y ha desarrollado la métrica necesaria para realizar un seguimiento de los mismos. Más de 50 asociaciones de todo el mundo se han comprometido en este proceso consultivo a través de entrevistas regionales personales, conferencias y seminarios en línea, feedback a través del correo electrónico e iniciativas piloto. Los indicadores de consenso que se indican a continuación se lanzaron en el transcurso de la cumbre global de redes de SEEP que se celebró en 2009 y en la que 25 asociaciones firmaron para probar los indicadores como experiencia piloto a lo largo del año 2010.

Establecer indicadores de éxito claros y equipar a las asociaciones de microfinanzas con un método común de medición les permitirá a ellas, a sus miembros y a quienes las apoyan identificar dónde se canalizan mejor los recursos para posibilitar en consonancia un mayor impacto en la industria de las microfinanzas.

	Indicador	Formula
	Representación y miembros	
	Resultados de satisfacción de los miembros	resultados
	Índice de miembros (%)	No. de IMF miembros/Total No. de IMF en el mercado
Desempeño de la asociación	Cobertura de miembros (%)	Total de clientes activos de los miembros de la asociación/Total de clientes activos del mercado
	Desempeño financiero de la asociación	
	Índice de recuperación de costos	Ingreso generado/ Costos de funcionamiento
	Índice de costos de gestión	Total de costos de gestión/ Total de gastos operacionales

		Desempeño de los miembros	
	No. de miembros que ofrecen servicios de ahorros	Número	
	Miembros que ofrecen servicios de ahorro (%)	No. de miembros que ofrecen servicios de ahorro/Total de instituciones en el mercado que ofrecen servicios de ahorro	
	Volumen de ahorros (\$)	Total de depósitos	
	Cartera de créditos (\$)	Total de la cartera de créditos al final del período	
	% miembros con una cartera en riesgo de más de 30 días <5%	No. de IMF miembros con cartera en mora de más de 30 días < 5% / No. IMF miembros	
			Sostenibilidad de los miembros
Resultados de los miembros	Total de activos(\$)	Total de activos	
	% miembros con un retorno sobre activos (RsA) positivo	No. IMF miembros con un RsA >0/ No. IMF miembros	
	Patrimonio Neto total (USD)	Patrimonio neto total	
		Cobertura de los miembros	
	Número de prestatarios	Número de prestatarios activos	
	Número de ahorristas	Número de ahorristas	
	No. Asegurados activos	Número de vidas aseguradas	
	% de mujeres	Número de clientes activos mujeres / Número de clientes activos	
	Penetración rural	% de clientes activos procedentes de áreas rurales / % de población rural	
	Publicación del tipo de interés	Número de miembros que publican de manera uniforme el tipo de interés / Número total de miembros	
	Calidad de la industria	Protección del consumidor	No. de reclamaciones resueltas
Transparencia financiera		No. de IMF miembros que reportan su información de desempeño financiero y social/No. IMF miembros	

Definiciones para calcular los indicadores

INDICADOR	FÓRMULA	DEFINICIONES
Índice de recuperación de costos	$\frac{\text{Ingresos percibidos}}{\text{gastos básicos}}$	Ingresos percibidos: Ingresos procedentes de fuentes como cuotas, etc. y clasificados como fondos no restringidos. Gastos básicos: Gastos básicos en los que la asociación tiene que incurrir para poder operar en ausencia de financiación externa. Es un subgrupo dentro de los gastos generales. Su cálculo debe definirse en la política contable y como tal se debe realizar un seguimiento del mismo en el sistema contable.
Índice de gastos generales	$\frac{\text{Coste general total}}{\text{Gastos operativos totales}}$	Costes Generales: Costes que no pueden identificarse con la actividad de un programa pero que son necesarios para la administración general de la organización. Este gasto se distribuye a menudo entre los programas por medio de una fórmula. Gastos operativos (también llamados gastos por programas o costes directos); Gastos específicamente atribuibles a un área de programas o centro de costes.
Resultados de satisfacción de los miembros	Puntuación	Puntuación de satisfacción global en relación con la calidad del servicio y de los productos y servicios ofrecidos: Se anima a las asociaciones a utilizar la herramienta SEEP de feedback de miembros en sus propias encuestas de satisfacción de miembros.
Índice de miembros (%)	$\frac{\text{Número de IMF miembros}}{\text{Número total de IMF del mercado}}$	Mercado: Se trata de un concepto definido por la propia asociación. Puede tratarse de un mercado geográfico (como es el caso de asociaciones que buscan miembros procedentes de un país), de un tipo de institución (como es el caso de asociaciones que sólo buscan IMF ONG como miembros), o de una combinación de ambas.
Cobertura de miembros (%)	$\frac{\text{Total de clientes activos de los miembros de la asociación}}{\text{Total de clientes activos del mercado}}$	Porcentaje de todos los clientes que son atendidos por miembros de la asociación.
No. de miembros que ofrecen servicios de ahorros	Número	Número de miembros de la asociación que ofrecen servicios de ahorros.

Miembros que ofrecen servicios de ahorro (%)	No. De miembros que ofrecen servicios de ahorro/Total de instituciones en el mercado que ofrecen servicios de ahorro	Porcentaje de todas las instituciones que ofrecen servicios de ahorros en el mercado que son miembros de la asociación.
Volumen de ahorros (USD)	Depósitos totales	Depósitos: Incluye tanto depósitos voluntarios como depósitos obligatorios.
Cartera de préstamos (USD)	Cartera de préstamos total al término del período	Cartera total de préstamos: Principal pendiente de todos los préstamos. Incluye préstamos corrientes, en mora y renegociados, pero no préstamos amortizados. No incluye intereses.
Cartera en riesgo durante más de 30 días (%)	Principal en riesgo / Cartera de préstamos	Principal en riesgo: El importe pendiente de todos los préstamos con una o más cuotas de principal vencidas hace 30 días o más.
Activos totales (USD)	Activos totales	Activos totales: Valor acumulado de los activos procedente de los balances de situación de todas las IMF miembros.
% de miembros con RsA positivo	Número de IMF miembros con RsA > 0 / Número de IMF miembros	RsA: Beneficio después de impuestos / activos medios. Para asociaciones con miembros que no sean IMF, incluir sólo las IMF en el numerador y en el denominador.
Patrimonio Neto total (USD)	Patrimonio neto total	Patrimonio neto total: Valor acumulado del patrimonio neto procedente de los balances de situación de todas las IMF miembros.
Número de prestatarios	Número de prestatarios activos	Número de prestatarios activos: Número de individuos o entidades que en la actualidad tienen un balance de préstamos pendiente con la IMF. Los individuos con múltiples préstamos con una IMF contarán como un único prestamista.
Número de ahorristas	Número de ahorristas	Número de ahorristas: Número de clientes con cualquier tipo de cuenta de depósito, ya sea voluntaria u obligatoria.
Número de asegurados	Número de vidas aseguradas	Vidas aseguradas: Número de individuos cubiertos por todas las pólizas de seguro voluntarias en las que una asociación miembro es asegurador, agente o corredor. No incluye seguros obligatorios ni seguros sin valor residual para el asegurado.

% de mujeres	Número de clientes activos que son mujeres / Número de clientes activos	Cientes activos: Total de clientes de todos los miembros con cuentas de depósito activas y/o con un préstamo pendiente y/o una póliza de seguros. Los clientes que tengan múltiples cuentas sólo podrán contabilizarse una vez.
Penetración rural	% de clientes activos procedentes de áreas rurales / % de población rural	Mide el porcentaje de clientes rurales de todas las IMF miembros en comparación con el porcentaje de la población que vive en zonas rurales. Rural: Zonas definidas como rurales por el gobierno o las autoridades civiles. En caso de que no exista tal definición, las IMF podrán aplicar su propia definición.
Publicación del tipo de interés	Número de miembros que publican de manera uniforme el tipo de interés / Número total de miembros	Publicación uniforme: Los tipos de interés se calculan aplicando una fórmula común (por ejemplo, pero no exclusivamente, APR) de forma que los clientes puedan comparar tipos de interés.
Protección del consumidor	Número de reclamaciones resueltas	Reclamaciones resueltas: Reclamaciones registradas y resueltas en el marco de un sistema de reparación. El sistema de reparación debe ser ajeno a la asociación (por ejemplo, un sistema público de defensor del pueblo), pero debe ser un sistema formal que emita datos estadísticos de reclamaciones resueltas.
Transparencia financiera	Número de IMF miembros que informan al MIX / Número total de miembros	MIX: Organización que recoge, ajusta y analiza la información financiera de las IMF (www.mixmarket.org). Se trata del estándar internacional de recolección de información financiera de IMF.



CONSEGUIR LA ESTABILIDAD MANTENIENDO LA RELEVANCIA: CONSEJOS PARA REDES Y ASOCIACIONES DE MICROFINANZAS

Nina Nayar, consultora en microfinanzas

Las redes y asociaciones de microfinanzas agrupan a una variedad de partes interesadas con el objetivo de desarrollar el sector y garantizar el impacto sobre los clientes. Como organizaciones basadas en un sistema de membresía, las redes y asociaciones de microfinanzas deben representar a sus miembros y a otras partes interesadas en el contexto específico o más amplio del sector, a través de la promoción y de iniciativas con impacto en las políticas que influyan en la creación de un entorno favorable a las operaciones de microfinanzas sostenibles y que contribuya al intercambio y la difusión de la información y al desarrollo institucional. No obstante, no todas las redes y asociaciones son capaces de alcanzar el impacto deseado y algunas pierden importancia con el paso del tiempo, ya que se vuelven redundantes en comparación con otras instituciones similares o resultan incapaces de satisfacer las necesidades crecientes y cambiantes de las partes interesadas. Existe una serie de factores que permite a las redes y asociaciones de microfinanzas conservar su importancia dentro del sector a lo largo del tiempo y triunfar.

Promoción del sector en los mercados emergentes

En las primeras décadas del sector, la actividad se centró en redes globales y en países con una masa crítica de profesionales con grandes carteras y un alcance significativo, como Bangladés y Bolivia. La mayoría de las redes de microfinanzas a nivel nacional se encontraban en una posición marginal, muy lejos del primer plano de acción. En esta década, las redes nacionales en países nuevos en el sector de las microfinanzas, como Afganistán, Camboya, Etiopía, Pakistán, Marruecos, etc., han dejado una marca en el mapa global de las microfinanzas. La Asociación Camboyana de Microfinanzas (CMA, por sus siglas en inglés), que surgió a partir de un grupo de trabajo informal anterior sobre microfinanzas, desarrolla una notable actividad en la coordinación del sector para adecuarlo

al marco normativo recientemente adoptado. Tanto la red nacional de Etiopía (AEMFI, por sus siglas en inglés) como la red de microfinanzas de Pakistán (PMN, por sus siglas en inglés) han desempeñado papeles decisivos en la coordinación del sector en sus países, creando foros para el diálogo y el intercambio eficaz con agencias gubernamentales y normativas, donantes y proveedores de servicios. Estas redes en mercados emergentes no han recibido la promoción de una sola institución o de un solo donante, sino que han sido fundadas por profesionales que comparten una visión común para el sector y han sido capaces de combinar sus fortalezas para guiar e influir en las políticas y en los marcos legales, y tener un impacto en el desarrollo del sector en su país. La adopción de un enfoque consultivo para la planificación y la toma de decisiones les ha valido el respeto de las partes interesadas, incluyendo los responsables de la elaboración de políticas dentro y fuera del país y agencias internacionales, y les ha permitido establecer fuertes lazos en el interior de la red y un compromiso continuo para acciones futuras.

Promoción de los estándares del sector dentro y fuera de la zona de atención

Con frecuencia, las redes de microfinanzas han conseguido tener un impacto más allá de su zona geográfica específica de operación, contribuyendo a las buenas prácticas globales. La red de microfinanzas de Pakistán (PMN), alcanzó un gran reconocimiento internacional en un período de tiempo muy corto. Su esfuerzo para coordinar el sector, para informar del diseño del marco legal y reglamentario del país es notable. La red organizó foros trimestrales a través de los cuales introducía el conocimiento técnico internacional. PMN es una red nacional líder y ha contribuido a la presentación de datos nacionales institucionales y consolidados al MIX, y logró lo que otras redes de mayor antigüedad en países más maduros no han conseguido igualar, y que ha inspirado a redes de países emergentes. PMN ha atraído a donantes, inversores y otras agencias de apoyo para identificar oportunidades de inversión y atraer sus recursos al país a pesar de los numerosos retos del entorno.

Apoyo al desarrollo del sector a través de la coordinación de la prestación de servicios técnicos

La prestación de servicios directos requiere de una inversión sustancial de recursos financieros y humanos. Ninguna agencia puede satisfacer por sí sola de manera adecuada todas las necesidades del sector de las microfinanzas. Las redes nacionales, en las fases iniciales de su trabajo a nivel nacional, se implican a menudo en la prestación de servicios directos para apoyar el desarrollo institucional de instituciones de microfinanzas individuales, con el objeto de crear la masa crítica necesaria para construir un sector de las

microfinanzas en el país. Sin embargo, al madurar la primera generación de instituciones de microfinanzas, la red debe avanzar para satisfacer sus demandas de defensa de sus intereses frente a los órganos normativos y gubernamentales, atraer inversores e instituciones financieras formales para apoyar el crecimiento sostenible de las instituciones de microfinanzas pero, al mismo tiempo, teniendo que hacer frente a las necesidades de desarrollo institucional de instituciones de microfinanzas emergentes de menor tamaño. A medida que crezcan y se expandan, las redes de microfinanzas no podrán mantener la calidad de asistencia técnica para satisfacer las necesidades diversas de su base de miembros y, al mismo tiempo, responder a otras necesidades tales como la promoción y la recaudación de fondos.

Una estrategia eficaz y sostenible consiste en pasar de la prestación de servicios directos a la coordinación y prestación de asistencia técnica en colaboración con otras redes, optimizando así los recursos financieros y recurriendo a los servicios de proveedores especializados de asistencia técnica. La red de microfinanzas de Sri Lanka ha colaborado con GTZ ProMIS para difundir materiales traducidos a lenguas locales producidos por CGAP, BWTP y otras redes, entre organizaciones de menor tamaño y en zonas remotas. En Camboya, CMA organizó sesiones de formación CGAP para sus miembros, satisfaciendo la necesidad de asistencia técnica en ausencia de agencias de apoyo en el nivel meso que se encargaran de ello. Ahora ha creado grupos de trabajo sobre temas específicos de asistencia técnica tales como marketing y tecnologías de la información, para aprovechar la experiencia de las instituciones miembro en beneficio de quienes necesitan adquirir el conocimiento práctico.

Redes que desempeñan el papel de centros de información

Las redes deben estar mejor informadas que el resto del sector si pretenden servir a las partes interesadas. Deben desarrollar mecanismos para atraer el conocimiento y mantenerse actualizadas y ser capaces de difundir esta información. Así pues, las redes y asociaciones de microfinanzas deben convertirse en centros de información, disponiendo tanto de un conocimiento general y específico acerca de su propio país, como de iniciativas globales de microfinanzas. Las redes y asociaciones tienen que generar información sobre el sector, incluyendo buenas prácticas y comentarios sobre las lecciones aprendidas haciendo especial hincapié en intervenciones fallidas, discutiendo las tendencias del sector y promoviendo debates sobre cuestiones críticas. Las redes y las asociaciones tienen que enfocarse en elaborar análisis para formar debates y contribuir a la elaboración de políticas. Si bien no son instituciones académicas, lo cierto es que pueden garantizar la calidad de la enseñanza colaborando con instituciones académicas y de investigación.

Las redes nacionales que comunican sus datos al MIX, al Imp-Act Consortium y a la Social Performance Task Force realizan importantes aportaciones al sector coordinando y presentando información que relaciona a los profesionales con los inversores y otras agencias de apoyo que garantizan su crecimiento y sostenibilidad. CDF en Bangladés ha colaborado en el pasado de manera efectiva con el Instituto Bangladés de Estudios para el Desarrollo. Sa-dhan en la India ha producido de manera coherente varias publicaciones de alta calidad en colaboración con entidades locales tales como EDA, FWWB India, CARE India y agencias internacionales como en el Banco Asiático de Desarrollo, BWTP, el Banco Mundial, etc. INAFI Bangladés es otra red nacional que ha puesto en marcha acciones de investigación sobre productos innovadores y ha producido estudios analíticos que han servido al sector en el ámbito nacional e internacional.

Entre las redes regionales que destacan Microfinance Centre (MFC) en Polonia, que trabaja con países de Europa Oriental y Asia Central, y la red Banking with the Poor (BWTP) en Asia. MFC destaca en la tarea de situar en el mapa de las microfinanzas a regiones relativamente pequeñas en plazos de tiempo relativamente cortos, aprovechando el conocimiento colectivo del sector, usando sus redes y dando el mejor uso a la tecnología de la información para reforzar los contactos y los esfuerzos de creación y difusión de conocimientos, y para garantizar que el trabajo de MFC como red se transmite a una audiencia mayor por medio de una página web excepcional, de sus aportaciones a publicaciones internacionales y de la organización de conferencias anuales con expertos procedentes de otras regiones. BWTP ha colaborado de manera efectiva con diversas redes y agencias de donantes internacionales, incluyendo el gobierno de Australia (AusAid), el Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo, así como una serie de redes nacionales y miembros profesionales de toda la región y a nivel global para producir publicaciones de gran calidad con información y análisis.

Formación de alianzas estratégicas y tácticas para beneficiar a las partes interesadas

Mientras las redes y asociaciones pueden identificar a los proveedores de microfinanzas como sus principales partes interesadas, deben concebir estrategias y alianzas tácticas para dialogar y captar a otros elementos tales como gobiernos, agencias donantes, instituciones de desarrollo, proveedores de servicios técnicos, instituciones académicas y de investigación, agencias de rating, etc. Si bien el desarrollo de páginas web, la creación de publicaciones y la organización de talleres y conferencias son estrategias importantes, las alianzas tácticas son esenciales si se quiere que el trabajo de la red o asociación tenga un impacto significativo a la hora de influir en las políticas y prácticas de las partes interesadas.

das tales como donantes y órganos reguladores, o a la hora de recibir el apoyo deseado por parte de proveedores de servicios técnicos. Las colaboraciones con otras redes y asociaciones de microfinanzas dentro y fuera del área de operación difundirán mensajes y promoverán el acceso a información relevante en beneficio de las partes interesadas, y tendrán como resultado la optimización de recursos para alcanzar objetivos comunes. El diálogo y la cooperación con las partes interesadas fuera de los sectores bancario y de las microfinanzas ayudará a promover vínculos fundamentales que ayudarán a los clientes de microfinanzas a tener acceso a servicios no financieros tales como asistencia sanitaria, alojamiento, educación, alfabetización, asistencia legal, seguros, etc.

En la India, Sa-dhan organiza una conferencia anual que reúne a los principales actores del sector, haciendo énfasis en la identificación de nuevos miembros que puedan desempeñar un papel importante en el futuro. También colabora con otras redes para co-organizar eventos temáticos. Las conferencias ofrecen la posibilidad de establecer vínculos e intercambiar ideas, pero su objetivo principal es el establecimiento de alianzas estratégicas y tácticas, creando un foro para el diálogo y el debate entre las partes interesadas, así como para informar y estar al día sobre el progreso de iniciativas específicas con impacto sobre las políticas. Sa-dhan ha establecido alianzas estratégicas con otras redes de ámbito nacional tales como Friends of WWB Network India y la red SEAD promovida por CARE International, para colaborar en determinadas actividades y conseguir un mayor alcance compartiendo recursos. Tiene una posición fuerte con respecto al Reserve Bank of India (RBI), la agencia reguladora, así como con respecto a las principales agencias gubernamentales y donantes de microfinanzas que operan en el país. En lugar de desempeñar el papel de un proveedor de servicios técnicos, Sa-dhan se ha comprometido con los principales proveedores de asistencia técnica locales e internacionales para ofrecer variedad y alternativas a las partes interesadas. En el ámbito internacional, Sa-dhan forma parte de las iniciativas de incidencia política del Banco Mundial de la Mujer (WWB, por sus siglas en inglés) y ha colaborado en varias ocasiones con iniciativas de incidencia política en la India. Sa-dhan es un valioso recurso para la iniciativa de refuerzo de redes de microfinanzas de la red SEEP, aportando su propia experiencia y conocimiento técnico en apoyo de redes y asociaciones emergentes de microfinanzas. Sa-dhan ha garantizado con éxito la sostenibilidad institucional y al mismo tiempo ha mantenido su importancia dentro del sector y el interés de sus miembros. La red ha alcanzado la sostenibilidad financiera deseada para ampliar su impacto y alcance a través de una página web de gran calidad, de publicaciones técnicas y de investigación y de la organización de eventos que reúnen a partes interesadas nacionales e internacionales.

La identidad de marca y la imagen, así como un posicionamiento en el mercado global, se han convertido en elementos esenciales incluso para redes de ámbito nacional a la hora de garantizar la sostenibilidad. Las redes de ámbito local que buscan una mayor proyección internacional para ganar reconocimiento y tener acceso a información y recursos obtienen grandes beneficios si se unen a redes globales y utilizan las identidades de marca de éstas para promover la suya propia. CDF en Bangladés, Sa-dhan en la India, el Consejo de Microfinanzas de Filipinas (MCPI), CMA en Camboya, etc. son ejemplos de redes nacionales que se han hecho miembros o colaboradores de una o más redes internacionales globales para tener acceso a los mercados internacionales y emplear la fortaleza y la imagen de la red global para fortalecer su posición en el ámbito nacional. Algunos ejemplos de redes globales que pueden resultar atractivas a redes nacionales son la red WWB, Acción Internacional y la red SEEP, que son algunas de las redes de microfinanzas más antiguas, aparecidas en los comienzos del movimiento. Un actor que en comparación es de reciente aparición es el Microfinance Centre (MFC), que como se mencionó anteriormente, es una red regional que se centra en Europa Oriental y Asia Central, pero que tiene presencia global. El CGAP es otra entidad global importante; no es ni una red ni una asociación de microfinanzas, pero las redes nacionales valoran tener relación con el CGAP y las colaboraciones siempre son bienvenidas.

Las redes globales y regionales se benefician de su asociación con redes nacionales, puesto que esta relación les permite mantener la relevancia y ampliar su enfoque geográfico y su alcance.

Equilibrio entre el compromiso con la misión y el desarrollo de una visión y una estrategia en el tiempo

Las redes de microfinanzas se establecen a partir de un único promotor o de unos pocos promotores, incluyendo instituciones de microfinanzas. El futuro de una red recae en la claridad de su misión y en la posibilidad de que su misión tenga significado en el tiempo, pese a los inevitables cambios y giros que se produzcan en el sector, en el país y en el mundo. Una misión simple, clara y llena de significado que pueda guiar a los líderes de la red y a su base de miembros, así como informar a otras partes interesadas que aún no sean miembros, constituye un ingrediente esencial del éxito de toda red. La reorientación de la misión puede evitarse si la misión tiene un carácter visionario y supera la prueba del paso del tiempo.

Las misiones con un carácter visionario son creadas por fundadores visionarios que constituyen los primeros órganos rectores, garantizando que la misión institucional se establezca con claridad y que las partes interesadas la entiendan correctamente, de modo que pueda ser transmitida a nuevos miembros y partes interesadas en un contexto geográfico más amplio. La sostenibilidad a largo plazo requiere renovar el consejo de administración. Los órganos rectores tienen que encontrar un equilibrio entre continuidad y crecimiento, manteniendo un grupo clave de miembros del consejo antiguos, pero permitiendo la incorporación de nuevos miembros que compartan los valores y la misión con un compromiso por las nuevas ideas y perspectivas. Una dirección visionaria garantiza la sostenibilidad a largo plazo de la red o asociación gracias a la aportación de recursos para apoyar el desarrollo de un equipo directivo profesional.

Una dirección ejecutiva con visión constituye también un factor esencial. Si bien las redes pueden comenzar a partir de uno o dos individuos, deben crecer en el tiempo para atraer la experiencia profesional necesaria para hacer frente a las necesidades y demandas de las partes interesadas. La dirección tiene que crear sistemas de información y gestión que deberán ser mejorados de manera oportuna para satisfacer las demandas crecientes de la red. La dirección debe ser capaz de aprovechar la fortaleza del consejo de administración y establecer comités asesores para desarrollar estrategias de financiación a largo plazo y desarrollar planes de recaudación de fondos. La recaudación de fondos seguirá siendo una actividad continua, y se tendrán que hacer esfuerzos para que los programas y servicios de la red sean rentables, si es posible. El desarrollo institucional de la red depende de la creación de una base de recursos humanos en la red y de atraer a miembros interesados dispuestos a contribuir al diseño del contenido y a la implantación de actividades específicas de la red, garantizando la participación de las partes interesadas y la buena gestión de los recursos.

Numerosas redes sufren altibajos en la actividad causados por la pérdida de altos directivos o por la pérdida de su base de financiación. Las redes tienen que ser capaces de crear sostenibilidad creando sistemas que puedan resistir la pérdida de uno o varios miembros del personal y puedan desarrollar estrategias de financiación y gestión de fondos que prevengan el estancamiento a causa de un déficit de financiación. Todo ello es responsabilidad de los miembros, que debe no sólo facultar, sino también responsabilizar a su consejo de administración de garantizar tales sistemas. Un buen ejemplo de buena gestión que ha asegurado la continuidad es Sa-dhan, que evolucionó pasando de una oficina gestionada por una sola persona hasta convertirse en una organización con una gerencia profesional, con una oficina regional en el sur del país y con una base sólida

de recursos. Por otro lado, existen redes tales como CDF en Bangladés y Sanabel en Oriente Próximo que no han alcanzado la estabilidad necesaria para desarrollar su potencial por no haber desarrollado una visión clara y no ser capaces de crecer con los cambios en el sector.

Las redes de microfinanzas con visión tienen que marcar el ritmo de su desarrollo en función de las oportunidades que se presenten en el sector. La regulación del sector se traduce a menudo en descensos en los fondos procedentes de donantes, lo que obliga a las redes de microfinanzas a confiar en cantidades inferiores de subvenciones y en contribuciones en efectivo y en especie procedentes de miembros y otras partes interesadas. Sin embargo, con el paso del tiempo, estas redes son capaces de identificar asociaciones y colaboraciones que les permiten ofrecer servicios. Con el tiempo atraen a agencias internacionales que les ofrecen su apoyo para expandir sus actividades. CMA, PMN, AEMFI y MCPI son buenos ejemplos de ello.

Promoción de la transparencia, divulgación y prácticas éticas en el sector

Las redes y asociaciones deben establecer mecanismos para valorar el impacto y el rendimiento de una serie de instituciones de microfinanzas que ponen en práctica diferentes métodos de préstamo y tienen estructuras legales diversas. Valorar el impacto y el rendimiento es importante para la mejora continua de las instituciones individuales, pero también evalúa el crecimiento y el progreso del sector en su conjunto en el ámbito nacional. Los indicadores de rendimiento informan al público y a otras partes interesadas de la integridad institucional. Comunicar estos indicadores promueve la transparencia, algo que es esencial para los intermediarios financieros. Si bien el rendimiento de la cartera sigue siendo un aspecto crítico para algunas partes interesadas, existen otras que también están interesadas en los indicadores sociales y de desarrollo, así como en la composición del consejo de administración y la gerencia, para garantizar la transparencia y la buena gestión. Las redes y asociaciones de microfinanzas deberán promover un código de ética común con políticas y prácticas que protejan los derechos de los clientes y prevengan la explotación. Las redes y asociaciones de microfinanzas deben jugar el papel de líderes en la promoción de buenas prácticas de divulgación que afecten a todo el sector y en la promoción de la transparencia. Numerosas redes nacionales han promovido con éxito estándares del sector en cuestión de desempeño, divulgación y transparencia entre sus miembros, si bien la promoción de estándares en el sector para terceras instituciones sigue constituyendo un desafío.

80 Numerosas redes siguen luchando por la aprobación de un código de ética común dentro de su base de miembros. El gran tamaño y fortaleza de los miembros individuales que pueden tener objetivos comunes en términos del desarrollo global del sector ha dividido agendas basadas en diferentes métodos, estructuras legales y enfoques de desarrollo. Ser capaz de establecer un código de ética común es el indicador definitivo de una red nacional evolucionada y madura que puede superar todas las diferencias para centrarse en un conjunto común de valores y aspectos éticos, haciendo especial énfasis en los clientes 

BIBLIOGRAFÍA

- Al-Baldadi H., Brüntrup M. (2002), Microfinance Associations: The Case of the Association of Ethiopian Microfinance Institutions (AEMFI), GTZ
- Bedson J. (2009), Microfinance in Asia: Trends, challenges and opportunities, BWTP, FDC
- Boulier J., D'Onofrio S., Morgan J. (2010), How to Promote Industry Innovation: A Technical Note for Microfinance Associations, The SEEP Network
- Brand M. (2001), The MBP Guide to New Product Development: Synthesis Report on Field Tests, USAID, ACCION
- Brüntrup M. (2002), Microfinance associations (MFA) in Africa, GTZ
- Brüntrup M. (2002), Association des institutions de la microfinance : le cas de l'association nigérienne des institutions professionnelles de la microfinance (ANIP-MF), GTZ
- Burjorjee D., Marinho M. (2009), Investment Readiness and Microfinance Associations: Bridging the Financial Gap, The SEEP Network
- Burjorjee D., Tamilova O., Singh N., Marinho M. (2010), Product Costing and Performance Analysis: A Toolkit for Analyzing Associations' Service Offerings, The SEEP Network
- CGAP (2004), What Is a Network? The Diversity of Networks Today, Focus Note no. 26DC
- Chen G., Rasmussen S. (2005), Emerging Issues for National Microfinance Associations, Shorebank Advisory Services and Pakistan Microfinance Network

- D'Onofrio S., Burjorjee D., McAllister P. (2009), Policy Advocacy: A Toolkit for Microfinance Associations, The SEEP Network
- D'Onofrio S. (2010), Performing a State of the Sector Analysis: A Guide for Microfinance Associations, The SEEP Network
- De Ville A., Paulus M., Romero Márquez P. (2008), Refuerzo de las asociaciones profesionales y de las redes de instituciones microfinancieras: Informe del taller, ADA
- Gross R., Brüntrup M. (2003), Microfinance Associations (MFA): Their Role in Developing the Microfinance Sector, GTZ
- Hattel K., Henriques J., Morgan J., D'Onofrio S. (2010), Effective Governance : A Toolkit for Microfinance Association Boards, The SEEP Network
- Hattel K., Montgomery M. (2010), Promoting Credit Bureaus: The Role of Microfinance Associations, The SEEP Network
- Helms B (2007), Access for All, World Bank
- Kercan J. (2007), Innovation : étude de cas 2007 : Le rôle des associations de microfinance dans le développement du secteur financier : Etude de cas de l'Association Nationale des Praticiens de la Microfinance au Bénin (Consortium Alafia), Université de Genève
- McAllister P., Dezso D. (2010), Building Vibrant and Inclusive Financial Sectors: Success Indicators for Microfinance Associations, The SEEP Network
- MicroRate (2003), Performance Indicators for Microfinance Institutions: Technical Guide 3rd edition, MicroRate & Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Micro, Small and Medium Enterprise Division
- Muntemba S., Amuah, A. (2000), Building Networks of Service-Providing Institutions: Sourcebook, World Bank
- Redcamif (2009), Las microfinanzas en Centroamerica: Compendio regional, Cuaderno de microfinanzas no 6
- Salze-Lozac'h V. (2002), Creating a Microcredit Resource Centre in Western Europe. Feasibility Study and Business Plan, Caisse des Dépôts et Consignations and ADIE International
- Tenn S., McInerney P. (2006), Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks, The SEEP Network
- The SEEP Network (2004), Achieving Financial Sustainability: Six Key Strategies for Microfinance Associations, Technical note No 1

- The SEEP Network (2006), Effective Donor Strategies to Support Microfinance Associations, Technical note No 3
- The SEEP Network (2006), The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, Technical note No 4
- The SEEP Network (2007), Strategies for Assessing Network Training Needs, Technical note No 5
- WWB/AMAF (2009), Diagnostic to Action: Microfinance in Africa

Sitios web de referencia

Portal microfinanzas en francés: www.lamicrofinance.org (sección « profil pays » presentando las redes de 25 países)

Portal microfinanzas en inglés: www.microfinancegateway.org

Portal microfinanzas en español: www.portalmicrofinanzas.org

ADA: www.microfinance.lu (sección Associations and networks)

SEEP: <http://networks.seepnetwork.org>

Mix Market: www.mixmarket.org/networks

Redes regionales

América Central: www.redcamif.org

África: www.afminetwork.org

Asia: www.bwtp.org

PERFIL INSTITUCIONAL DE LAS ASOCIACIONES Y REDES PARTICIPANTES

AEMFI

AEMFI es la asociación que representa las 30 IMF autorizadas en Etiopía. En 2006 fundó la unidad de Cooperativas de Ahorro y Crédito (SACOs) con el fin de promover las cooperativas financieras sostenibles en el país. Inscrita en junio de 1999 ante el Ministerio de Justicia de la República Democrática Federal de Etiopía, el objetivo estratégico de AEMFI incluye, entre otros aspectos, la creación de una estructura organizativa que sirva de plataforma nacional del sector y de red para las actividades de las IMF. La misión de AEMFI es reducir el nivel de pobreza e incrementar el nivel de vida de la población y, en último término, la creación de riqueza y de capital en Etiopía a través de la intervención activa de IMF eficaces y sostenibles.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 30

Servicios a miembros: Desarrollo de capacidades para IMF por medio de formación y asistencia técnica, la creación de un entorno político habilitador por medio de tareas de apoyo, el estudio de los desafíos del sector, la discusión de los resultados de sus actividades de investigación, la gestión del conocimiento y la difusión de las mejores prácticas a través de talleres, así como la supervisión y valoración del rendimiento de las IMF

Número de clientes de microfinanzas:
2.295.167

Cartera de miembros: -
Presupuesto global de la asociación para
2010: 415.000 USD

PERSONA DE CONTACTO

Dr. Wolday Amha – Director Ejecutivo
Correo electrónico: aemfi@ethionet.et

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Association of Ethiopian Microfinance Institutions
African avenue, Bole Kirkos subcity, Kebele 01
House No.227
P.O. Box 338, Code 1110
Addis Abeba, Ethiopie
Tel: +251 11 5503829 / +251 11 5511567
Fax: +251 11 5503830
Página web: www.aemfi-ethiopia.org

AISFD-CI

La asociación nacional de microfinanzas de Costa de Marfil (AISFD-CI) se fundó en 1998 de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 60-315 de 21 de septiembre de 1960 referente a la fundación de asociaciones en Costa de Marfil.

AISFD-CI está compuesta por profesionales de las microfinanzas y su objetivo es defender los intereses comunes de las instituciones de microfinanzas marfileñas y actuar de acuerdo con su misión para alcanzar sus objetivos y reforzar el sector de las microfinanzas.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 51

Servicios a miembros: Programa de desarrollo de capacidades, programa de intercambio de experiencia y mejores prácticas, programa de indicadores de rendimiento, programa de código ético, programa de información y promoción.

Número de clientes de microfinanzas: 900.000

Cartera de miembros: préstamos: 28 mil millones FCFA, es decir 42,7 millones €; ahorros: 85 mil millones FCFA, es decir 129,6 millones €

Presupuesto global de la asociación para 2010: 93.850.000 FCFA, es decir 143.064 €

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Cyrille Tanoé - Director Ejecutivo

Correo electrónico: aisfd-ci@aisfd-ci.net

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

AISFD-CI

Deux Plateaux les Vallons

(Immeuble FRAKE 2ème étage) Abidjan, Côte d'Ivoire

Tel: +225 22 4049 80

Fax: +225 22 4049 90

Página web: www.aisfd-ci.net

AMFA

La asociación de microfinanzas de Azerbaiyán (AMFA) es una asociación de 29 instituciones de microfinanzas y bancos a escala con activos que oscilan entre los 600.000 USD y más de 80.000.000 USD. AMFA fue fundada en diciembre de 2001 por once IMF: CredAgro, AzerStar Microfinance, Viator Microcredit, FINCA Azerbaijan, SOA Credit, Vision Fund AzerCredit, Access Bank, Finance for Development, Norwegian Microcredit, ADRA Credit y Mercy Corps. Azerbaijan. Las microfinanzas se introdujeron en Azerbaiyán a mediados de la década de 1990 como estrategia para hacer frente a las necesidades económicas de un millón de desplazados internos y refugiados desplazados como consecuencia del conflicto entre Armenia y Azerbaiyán. En 1996 un grupo de organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) comenzó a ofrecer servicios de microfinanzas a poblaciones locales con bajos ingresos y afectadas por la guerra, en un esfuerzo por crear oportunidades de ingresos y empleo. Empezaron a reunirse de manera informal para compartir información sobre los desafíos operativos a los que tenían que enfrentarse para tratar las limitaciones que afectaban la capacidad de las ONGI para aportar créditos de microfinanzas con tipos de interés sostenibles. En octubre de 2001 los miembros de este grupo de trabajo informal organizaron la «primera conferencia anual sobre las microfinanzas en Azerbaiyán» con el propósito de educar y concienciar a las comunidades locales e internacionales de la importancia de las microfinanzas en el país. Poco después las IMF formalizaron su asociación, que serviría como punto focal para las microfinanzas en Azerbaiyán.

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
(diciembre de 2009)**

Número de IMF miembros: 29

Servicios a miembros: Productos y servicios innovadores (desarrollo de productos y servicios punteros y acuerdos con la demanda para nuestros miembros. Enfoque en los productos y servicios generadores de ingresos que promueven la sostenibilidad de AMFA).

Formación continua (Garantizar el acceso de los miembros al conocimiento internacional en materia de microfinanzas. Desarrollar formación in situ usando el talento local. Continua actualización y fomento de las destrezas de nuestra base de miembros).

Experiencia del sector (Ser reconocidos como «expertos del sector de microfinanzas» por los gobiernos, por las IMF y por la comunidad financiera. Ofrecer estudios de investigación y parametrización que den muestra de experiencia de AMFA)..

Número de clientes de microfinanzas:
300.000 de microfinanzas y 430.300 otros

Cartera de miembros: 450.000.000 dólares de microcréditos y 2.120.000.000 dólares de otros créditos (PME, consumo, vivienda, leasing)

Presupuesto global de la asociación para 2010: 292.801 €

PERSONA DE CONTACTO

Sra. Jhale Hajiyeva - Directora Ejecutiva

Correo electrónico: Jhaleh@amfa.az
amfa@amfa.az

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Azerbaijan Microfinance Association
44 J. Jabbarli str. (Caspian Plaza III, 9 floor),
Bakou, Azerbaïdjan, AZ 1065

Tel: +994 12 4371645 ;

Página web: www.amfa.az

ASOMIF

La Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF) se fundó el 27 de noviembre de 1998 y se registró legalmente en 1999. Nació con el objetivo de representar al sector de las microfinanzas en Nicaragua, creando espacios institucionales para sus miembros y apoyando el desarrollo del capital humano de las IMF con el fin de alcanzar una mayor capacidad en materia de gestión financiera y administrativa.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 19

Servicios a miembros: Proyectos de refuerzo institucional, subsidios tales como becas y programas de prácticas (por su participación en seminarios y foros a nivel nacional e internacional), fondos para la innovación tecnológica, apoyo, mejora de la imagen de las microfinanzas en el país, credibilidad ante agencias internacionales, etc.

Número de clientes de microfinanzas:
350 382

Cartera de miembros: 246,1 millones USD

Presupuesto global de la asociación para 2010: -

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Alfredo Alaniz - Director Ejecutivo

Sr. René Romero - Presidente

Correo electrónico: asomif@cablenet.com.ni

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

ASOMIF - Costado Sur de Metrocentro, 2c Este, 1c Norte, Casa No. 77. Managua, Nicaragua

Tel: +505 2278 8621

Página web: www.asomif.org

La red BWTP

La red Banking with the poor (BWTP) es una red de microfinanzas asiática que trabaja por la construcción de organizaciones eficaces, de envergadura y sostenibles, por medio de la cooperación, la formación y el desarrollo de capacidades, con el objetivo de alcanzar servicios financieros innovadores, adecuados y solicitados para los más necesitados. La red es una asociación de una variedad de personas interesadas en las microfinanzas comprometidas con mejorar la calidad de vida de las personas más necesitadas por medio de la promoción y facilitación de su acceso a servicios financieros sostenibles. La red BWTP es una iniciativa de la Fundación para la Cooperación al Desarrollo, cuya secretaría tiene su sede en Singapur.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 37

Servicios a miembros: partenariados y alianzas; aprendizaje e intercambio con iguales; conferencia bienal y acontecimientos del sector; desarrollo y difusión de nuevos productos e innovación para clientes; difusión y promoción del sector de las microfinanzas.

Número de clientes (dic. 2008): 17.682.123 (15.181.410 prestatarios y 8.903.853 ahorristas)

Cartera de miembros: -

Presupuesto global de la asociación para 2010: -

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Jamie Bedson - Coordinador Jefe

Correo electrónico: info@bwtp.org

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Secretaría de BWTP

c/o The Foundation for Development Cooperation (Singapore) Ltd

81 Anson Road

Suite 8.03 & 8.05

Singapore 079908

Tel : +65 6500 6292

Fax: +65 6500 6350

Página web: www.bwtp.org

CMA

En Camboya, antes de la creación oficial de CMA, una serie de instituciones de microfinanzas (IMF) se reunían de manera informal para discutir los principales problemas que encontraban en su campo. En noviembre de 2003 la Asociación de Microfinanzas de Camboya estableció sus estructuras organizativas y de gestión. CMA se fundó de manera oficial en 2004 y desde entonces su número de miembros ha crecido a 21.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 21

Servicios a miembros: desarrollo de capacidades (formación, talleres, programas de intercambio), ejercicio de influencia (para ayudar a sus miembros, en concreto ante conflictos internos o externos), defensa de intereses (frente a organizaciones reguladoras y otras, así como agencias nacionales e internacionales).

Número de clientes de microfinanzas:

1.004.658 (878.559 en crédito, 126.099 en ahorro)

Cartera de miembros: 300 millones USD en préstamos 9,73 millones USD en depósitos

Presupuesto global de la asociación para 2010: 199.210 USD

PERSONA DE CONTACTO

Sra. Sophea Hoy - Secretaria General

Sr. Chae Phalarin - Presidente

Correo electrónico: cma_gs@online.com.kh

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

CMA - Cambodge

Adresse : #69, street Beiktmey, Sangkat Tomnoptek

Khan Chamkarmon, Phnom Penh, Cambodge

Tel: +855 23 99 82 14

Fax: +855 23 21 94 06

Página web: www.cma-network.com

CONSORCIO ALAFIA

El Consorcio ALAFIA es la asociación nacional de profesionales de las microfinanzas de Benín. Creada el 27 de mayo de 1997 por las estructuras de microfinanzas de Benín y Togo, el Consorcio ALAFIA ha trabajado para alcanzar su misión de profesionalización. Uno de los elementos clave del logro de la asociación en 1998 fue la organización de talleres de formación para miembros en colaboración con socios técnicos y financieros. En el año 2000 la asociación se convirtió en red nacional exclusiva para Benín y el programa de formación adquirió una nueva dimensión con más estructura, visibilidad y densidad en términos de formación, capacidad de satisfacer las necesidades de los miembros y de otras IMF no miembro de la subregión.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS (diciembre de 2009)

Número de IMF miembros: 32

Servicios a miembros: desarrollo de capacidades, difusión de información, defensa de intereses y apoyo, visitas de intercambio, herramientas de implantación, oficina de créditos, formación.

Número de clientes de microfinanzas: 1.401.487

Cartera de miembros: 73.252.992.801 FCFA, es decir 282.952 €

Presupuesto global de la asociación para 2010: 185.604.378 FCFA, es decir 282.952 €

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Comlan Ignace Dovi - Director Ejecutivo

Correo electrónico:

ignace.dovi@alafianetwork.org

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

CONSORTIUM ALAFIA

02 BP 1052 Cotonou - Bénin

Tel : +229 21 32 66 58 / 21 32 47 30

Fax: +229 21 32 67 80

Correo electrónico: contact@alafianetwork.org

Página web: www.alafianetwork.org

PMN

PMN evolucionó a partir de un esfuerzo informal entre profesionales del sector a finales de 1997 por intercambiar visiones y experiencias, tras la asistencia de varios delegados pakistaníes a la Cumbre del Microcrédito celebrada en Febrero de 1997.

El grupo informal inicial dio paso a una asociación que se llamó Grupo Pakistaní de Microfinanzas. Desde el principio recibieron fondos de la Fundación Aga Khan y de la Fundación Asia en 1999, la MFG-P maduró y adquirió una mayor credibilidad frente a donantes, gobiernos y otros profesionales de las microfinanzas. En abril de 2001 se inscribió de acuerdo con el art. 42 del Reglamento Mercantil de 1984 como entidad legal separada con un nuevo nombre: Red de Microfinanzas de Pakistán (PMN).

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
(diciembre de 2009)**

Número de IMF miembros: 30

Servicios a miembros: 1. Incidencia (apoyo, mesas redondas, conferencias, oficina de crédito, código de protección al consumidor); 2. Punto de información (investigación, informes de transparencia, desarrollo de bancos de datos en línea sencillos para el usuario); 3. Desarrollo de capacidades (formación, visitas de exposición).

Número de clientes de microfinanzas: 4,18 millones (1,83 millones de prestatarios activos y 2,35 millones de ahorristas activos)

Carta de miembros: 30,2 mil millones de PKR, es decir 269 millones de € (21,7 mil millones de PKR en créditos, es decir 193 millones de € y 8,5 mil millones de PKR en ahorros, es decir 76 millones de €)

Presupuesto global de la asociación para 2010: -

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Syed Mohsin Ahmed – Director Ejecutivo
Sra. Mehr Shah – Analista financiera
Correo electrónico: info@pmn.org.pk

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Pakistan Microfinance Network, Secrétariat
132, Street No. 40
F-10/4, Islamabad, Pakistan
Tel: +92 51 2292270/2292231
Fax: +92 51 2292230
Página web: www.pmn.org.pk

REDCAMIF

Con el objetivo de desarrollar instancias adecuadas y capaces de afrontar los desafíos de promover las microfinanzas en la región, los representantes de varias redes centroamericanas tomaron la decisión de crear la red centroamericana de microfinanzas REDCAMIF. Uno de sus objetivos es encontrar la oportunidad de tratar los problemas globales y específicos de la industria en la región, por su capacidad de ejercer un impacto sobre las políticas y alcanzar un consenso con las asociaciones nacionales de microfinanzas más importantes. REDCAMIF se fundó el 27 de septiembre de 2002 en Ciudad de Guatemala con la participación de REDIMIF, ASOMI, COVELO (en la actualidad REDMICROH) y ASOMIF. Con posterioridad, el 22 de noviembre del mismo año REDCOM se incorporó y por último REDPAMIF se unió en 2006. El 30 de diciembre de 2005 REDCAMIF quedó registrada formalmente en Tegucigalpa, Honduras.

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
(diciembre de 2009)**

Número de IMF miembros: 6 redes de IMF
 Servicios a miembros: Representación, formación, información, innovación de productos, investigación, estudios, etc.
 Número de clientes de microfinanzas: 831 732
 Cartera de miembros: 805,1 millones USD
 Presupuesto global de la asociación para 2010: -

PERSONA DE CONTACTO

Sr. Iván Gutierrez - Director Ejecutivo
 Sr. Julio Flores - Presidente
 Correo electrónico: redcamif@cablenet.com.ni

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

REDCAMIF - Oficina Principal en Nicaragua
 Avenida Reforma 10-00 zona 9, Edificio Condominio Reforma, Oficina 4-A , Managua, Nicaragua
 Tel : +505 252 4005
 Página web: www.redcamif.org

La red SEEP

La Red de Promoción y Formación en Pequeñas Empresas (SEEP por sus siglas en inglés) conecta profesionales de microempresas procedentes de todo el mundo para desarrollar guías y herramientas prácticas, construir capacidad y ayudar a establecer estándares para avanzar en nuestra visión común: ingresos sostenibles en cada hogar.

En 1985, SEEP fue fundada por un grupo de profesionales que creía que el intercambio de experiencias prácticas en un entorno de confianza resultaría en prácticas de desarrollo de microempresas mejoradas. Hoy, nuestros miembros son activos en más de 180 países y llegan a más de 23 millones de microemprendedores y a sus familias. El recurso más valioso de SEEP es la experiencia de sus miembros y su compromiso de colaboración. Este intercambio utiliza solución de problemas, experimentación y aprendizaje entre iguales para identificar obstáculos comunes y desarrollar soluciones para reducir la pobreza.

La capacidad única para reunir a profesionales en una red de aprendizaje global resulta en enfoques creíbles y prácticos que incrementan el poder de la empresa de reducir la pobreza en todo el mundo. 26 asociaciones de microfinanzas nacionales y regionales son miembros de la red SEEP y tres de sus representantes forman parte en la actualidad de la junta directiva de SEEP. Esperamos que esta tendencia continúe hasta que todas las asociaciones puedan experimentar los beneficios de conectar unas con otras en una comunidad global de aprendizaje gestionada exclusivamente por profesionales.

PERSONA DE CONTACTO

Sr. William Tucker – Director Ejecutivo
Sra. Diana Dezso - Directora de Programas
Servicios de Desarrollo de Redes
Correo electrónico: dezso@seepnetwork.org

INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN

1875 Connecticut Avenue NW
Suite 414
Washington, DC 20009
Tel: +202 534-1400
Fax: +202 534-1433
Página web: www.seepnetwork.org

Agradecimientos

Queremos agradecer a los autores que contribuyeron a esta publicación por su voluntad de compartir y su implicación en el desarrollo de las microfinanzas en el mundo. Agradecemos igualmente a los relectores, traductores y consejeros de todo tipo que nos apoyaron en el proceso interminable de edición. ¡Y por supuesto no podemos olvidar al lector que llegó hasta aquí!

«Seamos el cambio que queremos ver en el mundo.» Mahatma Gandhi



ADA asbl

2, rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
G.-D. de Luxembourg
T +352 45 68 68 1
F +352 45 68 68 68
adainfo@micrifinance.lu
www.micrifinance.lu

«Práctica e innovación en microfinanzas» también está disponible en inglés y francés.
Puede descargar el documento desde nuestra página web www.micrifinance.lu

Copyright © ADA - Mayo 2010

ADA - Appui au
Développement Autonome

2, rue Sainte Zithe
L-2763 Luxembourg
G.-D. de Luxembourg

T +352 45 68 68 1

F +352 45 68 68 68

adainfo@microfinance.lu

www.microfinance.lu

