

LG-116

# cuaderno de microfinanzas



“Llevando la Misión  
a la Práctica”

Primer Foro Latinoamericano  
Gestión del Desempeño Social en Microfinanzas

**No. 9**



PROGRAMA  
**Misión**



AGENCIJA ZA  
POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNIM PRAVIMA



POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNIM PRAVIMA

POSREDOVANJE U PROMETU NEKRETNIM PRAVIMA

**Primer Foro Latinoamericano**  
**Gestión del Desempeño Social en Microfinanzas:**  
**“Llevando la Misión a la Práctica”**

**Instituciones organizadoras**

Redcamif  
Asomif  
Forolactf  
Programa Misión

**Redes participantes**

AMUCSS  
ASOMI  
COPEME  
FINRURAL  
MicroFinanzas para el Desarrollo  
ProDesarrollo  
RADIM  
Red Financiera Rural  
REDCOM  
REDIMIF  
REDMICROH  
REDPAMIF

**Coordinador para Centroamérica del Programa Misión**

Tomás Rodríguez

**Edición, diseño y diagramación**

Kathy Sevilla Z.  
Centro Editorial de la Mujer

**Levantamiento de Memoria**

Iveth López

Enero 2011  
Managua, Nicaragua

Este Cuaderno ha sido posible gracias al financiamiento de Fundación MasterCard, Fundación Ford, Catholic Relief Services (CRS) e HIVOS.

# Contenido

## Introducción

7

### Conferencia Magistral

La creciente importancia de la Gestión del Desempeño Social (GDS) en las microfinanzas en el Mundo,  
Laura Foose

9

### Conferencia 1

El mejoramiento del impacto social y colaboración comunitaria a través de las redes en  
América Latina y África, Jack Burga

13

### Conferencia 2

Reforzando el Desempeño Social. La auditoría social como un punto de entrada en el Desempeño Social.  
Lecciones aprendidas a partir de SPI, Florent Bedecarrats

15

## Bloque I

### La Estrategia

17

#### Panel I

Liderazgo y gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social. Modelos organizativos/18

##### Experiencia 1

PRISMA 2002-2010, Diego Fernández Concha/18

##### Experiencia 2

Gobernabilidad en instituciones microfinancieras, Néstor Castro Quintela/20

##### Experiencia 3

Liderazgo y gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social, Jorge Luis González/22

#### Panel II

Planificación estratégica/24

##### Experiencia 1

Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (FACES) Programa de Microfinanzas, Angel Jara/24

##### Experiencia 2

Proceso de la Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM) en la Planificación estratégica,  
Patricia Padilla/25

##### Experiencia 3

Microfinanzas de ARARIWA, Hugo Yanque/27

<b>Bloque II</b>	
<b>Gestión de la información</b>	<b>29</b>
Conferencia 1	
El Programa Misión en África, Boubacar Diallo	30
Conferencia 2	
Avanzando en la Gestión de Desempeño Social. Centro y Este Europa, Centro-Asia y más allá, Kasia Pawlak	32
Panel III	
¿Cómo conocer las necesidades de nuestros clientes y el nivel de satisfacción con nuestros servicios?	34
Experiencia 1	
Microempresas de Antioquia (MEDA)–Cooperativa de Ahorro y Crédito, Marta Ligia Vélez Moreno/34	
Experiencia 2	
Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF-FINANCIERA), Miguel Navarro/36	
Experiencia 3	
FINCA PERU, José Ramón Gutiérrez/37	
Panel IV	
Generar, coleccionar y usar la información	39
Experiencia 1	
Experiencia de CRECER, Fabiola Céspedes/39	
Experiencia 2	
Aplicación de la Gestión de Desempeño Social en el Banco del éxito (BANEX), Ana Gretchen Robleto/41	
Experiencia 3	
Proceso de Gestión del Desempeño Social de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM), Magdalena Frigerio/42	
<b>Bloque III</b>	
<b>Operaciones</b>	<b>43</b>
Conferencia Magistral	
Gestión de recursos humanos e impacto en resultados en las instituciones microfinancieras, José Villagra	44
Panel V	
Recursos humanos en la Gestión de Desarrollo Social	47
Experiencia 1	
FUNED, Anibal Montoya/47	
Experiencia 2	
El modelo de gestión de recursos humanos de ADRA, Indira Melgar/49	

Experiencia 3  
Recursos humanos en la Fundación Unión y Desarrollo de Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), Carlos Rojas/50

#### Panel VI

Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta 52

Experiencia 1  
Cooperativa 20 de Abril, Rosa Estela Rodríguez/52

Experiencia 2  
Aprendizaje institucional de la adaptación continua de los servicios en microfinanzas rurales, Anabelle Sulmont/54

Experiencia 3  
Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta, Edgar Jiménez/56

### **Bloque IV**

**Resultados** 59

Conferencia 1  
Importancia de la Transparencia del Desempeño Social en las microfinanzas. El caso de KIVA,  
Giovanna Masci 60

#### Panel VII

Cómo se concilian los Resultados Sociales y los Resultados Financieros 62

Experiencia 1  
El Desempeño Social en el Fondo de Desarrollo Local (FDL), Elizabeth Campos/62

Experiencia 2  
Cómo se concilian los resultados sociales y financieros, Héctor Maradiaga/65

Experiencia 3  
Viabilizando el equilibrio entre la gestión financiera y social, Jessica Herrera/66

#### Panel VIII

Reporte y evaluación externa 68

Evaluación del Desempeño Social (SPI) y su aplicación en monitoreo, regulación y políticas públicas, Isabel Cruz/68

Estándares de Desempeño Social: Los reportes de las IMF de América Latina, Micol Pistelli/70

Manejo integral de Desempeño Social en organizaciones de microfinanzas, Tomás Rodríguez/72

<b>Bloque V</b>	
<b>Apoyos externos</b>	<b>75</b>
Panel IX	
Nuevas tecnologías	76
Experiencia 1	
Programa virtual para el desarrollo de capacidades en la Gestión de Desempeño Social, Ever Egusquiza Canta/76	
Experiencia 2	
GDS-SYSTEM-Herramienta de Gestión de Desempeño Social, Carlos García/77	
Experiencia 3	
Herramientas gerenciales para mejorar el Desempeño Social, Lisa Kuhn Fiaoli/79	
Panel X	
Rating sociales	81
Experiencia 1	
Rating Social: Transparencia en el cumplimiento de la Misión de instituciones de microfinanzas, Giovanni Calvi/81	
Experiencia 2	
Rating de Desempeño Social. Nuestra experiencia en América Latina, César Carcelén/83	
Conversatorio de financiadores sociales	86
Triple Jump - Gustavo Santivañez/86	
Oikocredit - Yoliruth Núñez/88	
Etimos-Emilia Colacelli/89	
CODESPA - María Jesús Pérez/90	
<b>Acta de la Declaración</b>	<b>93</b>
Programa	95

## Introducción

Las microfinanzas desde su origen se han considerado como un instrumento de desarrollo, particularmente orientado a contribuir a la reducción de la pobreza. Esa finalidad está expresada en muchas formulaciones de las misiones de las instituciones alrededor del mundo, con diversos matices.

El Desempeño Social es llevar a la práctica eficazmente la misión de una institución y la incorporación del Desempeño Social en las estructuras, políticas y procedimientos es lo que conocemos como Gestión del Desempeño Social (GDS). Desde hace un lustro se ha venido impulsando la GDS a nivel mundial a través de la iniciativa del Grupo de Trabajo de Desempeño Social (Social Performance Task Force) con el fin de mejorar la calidad de los servicios de microfinanzas y contribuir al cumplimiento de estos objetivos sociales. Se sigue un marco conceptual que parte de la misión institucional, continua con el alineamiento de las estrategias y las operaciones, para obtener resultados que tienen que ver con la selección de los clientes, la satisfacción de los mismos y la superación de su actual nivel de vida; para realizar todo esto es necesario contar con un sistema de información.

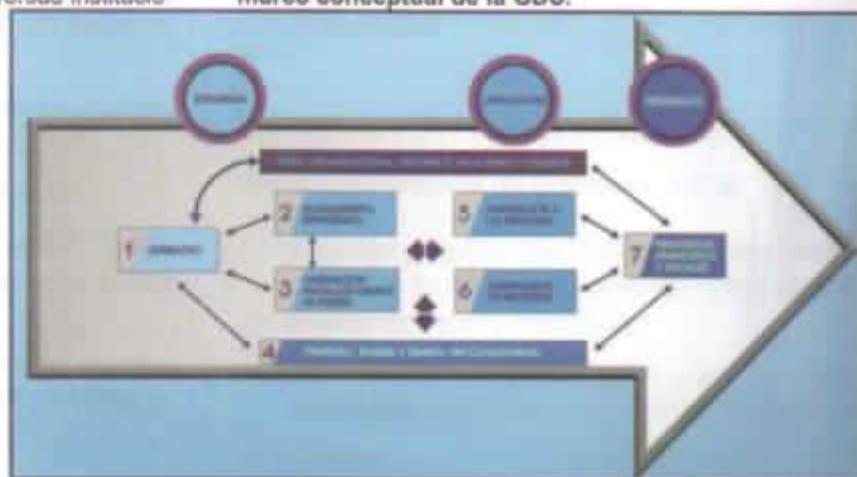
El "I Foro Latinoamericano de Gestión de Desempeño Social en Microfinanzas: Llevando la Misión a la Práctica" tuvo como objetivos mostrar los progresos en la aplicación de metodologías y herramientas de Gestión de Desempeño Social, así como los resultados que diversas instituciones están obteniendo, en un equilibrio entre metas sociales y financieras.

En América Latina la Gestión de Desempeño Social ha tenido eco en las instituciones y redes de microfinanzas y se han estado haciendo esfuerzos ingentes por ir alineando estrategias y procesos con la misión que cada una de las instituciones se ha propuesto. A pesar de que algunos países de América Latina tengan una renta per capita alta o media, como México, Brasil, Pa-

namá, El Salvador o Perú, subsiste en estos países una situación de desigualdad que hace que amplios sectores de la sociedad se encuentren aún en situación de pobreza: indígenas, campesinos, mujeres que trabajan en el sector informal urbano siguen siendo excluidos del acceso a servicios básicos y a otros servicios como los financieros. Esta situación hace que los objetivos sociales de las instituciones de microfinanzas tengan validez y actualidad.

La atención a los sectores pobres y excluidos de la sociedad no significa tener un enfoque asistencialista, esto sería no creer que estas personas tienen capacidad de ser agentes de su propio desarrollo. A las personas pobres y excluidas hay que ofrecerles servicios profesionales con excelencia y calidad, no merecen menos, merecen lo mejor. Por ello desde el Programa Misión se ha promovido una adaptación del modelo de calidad Malcolm Baldrige\*, el cual es compatible con el marco conceptual de la Gestión del Desempeño Social, que parte de la misión, y muchas de las instituciones han venido trabajando sus planes de mejora en este esquema, por tal razón el "I Foro Latinoamericano de Gestión de Desempeño Social en Microfinanzas: Llevando la Misión a la Práctica" se estructuró bajo este esquema, estando de acuerdo las instituciones organizadoras: REDCAMIF, ASOMIF, FOROLAC y el Programa Misión.

Fig. 1: Adaptación del modelo Malcolm Baldrige al marco conceptual de la GDS.



Elaborado por Programa Misión en base al marco conceptual de GDS y el modelo Malcolm Baldrige.

Guiándonos con este esquema la estructura del foro fue de la siguiente manera: El Bloque I estuvo dedicado a la Estrategia, que comprende las dimensiones de gobernabilidad y la planificación estratégica. El Bloque II, al enfoque al cliente y la gestión del conocimiento. El Bloque III aborda las operaciones que se dividen en recursos humanos y gestión de procesos. El Bloque IV, los resultados; y en el Bloque V se abordaron algunos apoyos externos que están disponibles para facilitar estos procesos a las instituciones de microfinanzas.

El Foro contó con la participación de las principales redes de microfinanzas de América Latina, las cuales han conformado el Grupo de Trabajo Latinoamericano de Desempeño Social y que aprovechando las circunstancias del Foro tuvo su segundo encuentro regional para acordar las propuestas a presentar en la reunión del Grupo de Trabajo de Desempeño Social a nivel mundial.

La última parte del Foro se dedicó a un conversatorio con proveedores de fondos vinculados a la cooperación inter-

nacional. La Gestión del Desempeño Social se está volviendo un requerimiento para muchos de los inversores en microfinanzas y se quería facilitar un espacio para conocer y discutir con los participantes cómo se está incorporando el tema del Desempeño Social desde la perspectiva de los fondeadores. Al Foro asistieron representantes de HIVOS, la Cooperación Oficial de Luxemburgo, Oikocredit, CODESPA, Etimos, Kiva, Microserfin, PASAS-DANIDA y PROMIFIN-COSUDE.

El Foro concluyó con una declaración que expresa el compromiso de las instituciones de microfinanzas y hace un llamado a los gobiernos a contribuir con los marcos jurídicos y un entorno político favorable que permita que las instituciones de microfinanzas cumplan con su función social de reducir la pobreza y fomentar el desarrollo económico.

*Tomás Rodríguez*  
Coordinador del Equipo Organizador del Foro  
Coordinador del Programa Misión para Centroamérica  
REDCAMIF - CRS

## Conferencia Magistral

# La creciente importancia de la Gestión del Desempeño Social (GDS) en las microfinanzas en el Mundo, Laura Foose\*

El Grupo de Trabajo Mundial inició hace apenas cinco años con un pequeño grupo de 35 personas, hoy tiene cerca de 700 miembros, entre instituciones microfinancieras, inversionistas, donantes y formuladores de políticas.

Cuando se comenzó a hablar sobre el Desempeño Social, en un principio se consideró como una cosa agradable de hacer, no como algo que las instituciones tenían que hacer. Sin embargo, la importancia del Desempeño Social está ahora demostrada, ya no es solo una cosa agradable de hacer, sino es imprescindible para proteger la reputación de la industria, pero es más importante para mejorar la vida de los clientes. La Gestión de Desempeño Social (GDS) debe ser integrada como una práctica comercial estándar, ya que es fundamental para alcanzar el compromiso de las microfinanzas.

### Definición de Gestión del Desempeño Social

La GDS es la traducción efectiva de la misión institucional en la práctica alineando los objetivos sociales, tales como:

- Servir a un mayor número de clientes pobres y excluidos de manera sostenible.
- Mejorar la calidad y la adecuación de los servicios financieros a través de evaluaciones de las necesidades de los clientes.
- Incrementar el capital social de los clientes, activos, ingresos y acceso a los servicios.
- Reducción de la vulnerabilidad de los clientes.
- Mejorar la responsabilidad social de las IMF no sólo hacia sus clientes, sino también a su personal y hacia las comunidades con que trabajan.

Es un enfoque orientado al "cliente". El desafío es cómo mejorar las prácticas gerenciales para traducir la Misión en la práctica.



Laura Foose

Así como el desempeño financiero, el Desempeño Social es intencional, no accidental. El desafío es la Gestión de Desempeño Social. En la gestión de rendimiento financiero las instituciones han sido buenas porque esperan que se les mida su desempeño. Ahora se necesita hacer eso mismo para la GDS. Definir la misión es sólo el primer paso. Luego se deben definir objetivos sociales muy específicos, y después medir sus resultados contra el desempeño deseado.

### Dimensiones del Desempeño Social

Hay cinco dimensiones del Desempeño Social:

1. **Intención y diseño.** Las instituciones microfinancieras revisan su misión y sus objetivos. Si son suficientemente concretos y específicos.
2. **Sistemas internos y actividades.** ¿Qué actividades desarrollará la institución para alcanzar su misión so-

\* Coordinadora del Grupo de Trabajo de Desempeño Social. Profesora de microfinanzas en John Hopkins University y la Universidad de Georgetown. Cofundadora de Woman Advancing Microfinance. Trabaja en la Junta asesora de Estudiantes contra la pobreza (ASAP). Miembro de la Junta Consultiva de KIVA y de la Comisión Consultiva del Proyecto "The Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)" of The Global Impact and Investing Network.

## Dimensiones del Desempeño Social



Fuente: Presentación de Laura Foose

cial? ¿Los sistemas están diseñados para lograr los objetivos sociales? ¿Está incentivando a su personal para conseguir tanto los objetivos de Desempeño Social como los financieros? Los incentivos para el personal son claves en esta dimensión.

3. **Los productos.** Considerar las características de los clientes y si los productos están o no diseñados para satisfacer sus necesidades. Al conocer los resultados que están teniendo lugar, los cambios que se están produciendo en las vidas de los clientes, se puede utilizar esa información para mejorar las operaciones.
4. **Resultados.** Los que constituyen los efectos de los productos ofrecidos a los clientes, o sea, si los clientes han experimentado mejoras sociales y económicas.
5. **Impacto.** Cuando se empieza con el Desempeño Social, se utilizan las evaluaciones de impacto para probar lo que se está haciendo y luego para evaluar los cambios y efectos de lo que se hace. Pero evaluar el impacto constituye una inversión muy cara. Por ello, el Grupo de Trabajo enfatiza las 4 primeras dimensiones para medir el Desempeño Social, ya que éstas son lo que ocurre cada día en la gestión de las organizaciones. Si la organización es proactiva y centrada en el cliente, eventualmente el impacto llegará, mientras al menos se está conociendo a diario qué cambios están ocurriendo en la vida de los clientes.

## Marco de indicadores de Desempeño Social

El Grupo de Trabajo ha tomado el marco conceptual y la definición de la GDS y los ha traducido en indicadores. Estos indicadores son los recolectados por el MIX (Microfinance Information Exchange). El MIX tiene información de más de 200 microfinancieras que han hecho el informe el año pasado, la mayoría de América Latina. No es sólo un instrumento de reporte sino que le da a las organizaciones una comprensión de todas las dimensiones de Desempeño Social cuando leen a través del cuestionario, leen el marco de indicadores. Sólo los resultados no son el rendimiento social, también el proceso para alcanzar esos resultados.

En combinación con los indicadores, hay una variedad de iniciativas que se han desarrollado durante los últimos años para ayudar a recoger la información que se requiere en los reportes. Las herramientas se centran en tres categorías:

- (i) La estrategia, que es básicamente planificación estratégica, planes de negocios, la capacitación del personal, sistema de incentivos e investigación de mercados.
- (ii) Las políticas y normativas para fortalecer las medidas de protección de los clientes dentro de las instituciones y la transparencia; y
- (iii) El logro de los objetivos sociales. Se han desarrollado otra serie de herramientas como el PPI (Progress out of Poverty Index) y PAT (Poverty Assessment Tool), que son instrumentos propicios para medir los niveles de pobreza, herramientas para auditoría social y otras.

Información sobre estas herramientas están disponibles en el sitio <http://www.sptf.info>

## Cómo medir el Desempeño Social

Si un director de una IMF dice que tiene 100 mil clientes, que su cartera aumentó en un 20% en el último año, que la tasa de recuperación fue del 96% y que su eficiencia operativa alcanza el 115%, se pensaría que es un buen programa que tiene un buen rendimiento. Pero, si toda esta información está recogida en base a mera observación, en visitas de campo una vez al mes, en anécdotas de los clientes o en el reporte verbal de los agentes de crédito y no en datos estadísticos consecutivos y sistemáticos, entonces no se podrían tomar en serio sus datos y como inversionista no tomaría esos datos para decidir una inversión. Por tanto, para el desempeño financiero no se aceptan anécdotas, entonces, ¿por qué se ha estado haciendo esto para el Desempeño Social?

El Grupo de Trabajo estructuró precisamente eso, la importancia de recolectar las evidencias y buscar los datos que

reflejan mejor el bienestar de los clientes. El Desempeño Social demanda la recolección de datos sistemáticamente. En el corazón del desempeño financiero está la sostenibilidad institucional, y en el corazón del Desempeño Social están los clientes.

### ¿Por qué las IMFs están cada vez más interesadas en la Gestión de Desempeño Social?

Las principales áreas que salieron en las entrevistas con las IMFs, fueron que el Desempeño Social es beneficioso porque:

- a) Los datos sirven para la toma de decisiones. Y las decisiones son, por ejemplo, para ajustar los productos financieros y la búsqueda de nuevos clientes. La información también ayuda a anticiparse a problemas como la deserción de clientes.
- b) Contribuye a crear productos centrados en los clientes y su protección; y esto ayuda a atraer y retener a sus clientes. Se produce un cierto grado de fidelidad de los clientes cuando una organización se preocupa por el desarrollo de productos y servicios que satisfagan sus necesidades.
- c) Las IMFs que demuestran un fuerte Desempeño Social son una buena inversión para los donantes y los inversionistas.

Un segundo grupo entrevistado fue los inversionistas y donantes. Así que inversores y donantes están cada vez más preocupados con el rendimiento social, ya que les ayuda a tomar buenas decisiones de inversión, pero basados en datos estadísticos y no en anécdotas.

En síntesis, el Desempeño Social llega al corazón de los servicios y mantiene una focalización en la Misión y la estrategia institucional. La información sobre el desempeño financiero y el Desempeño Social nos brinda la historia completa del quehacer de la institución. La información debe ser concreta sobre los efectos sociales producidos y es muy útil para aquellas instituciones que persiguen rentabilidad financiera y social.

Volvemos al tema: "Haciendo realidad el Compromiso de las Microfinanzas". Aquí se deben destacar dos de los retos que enfrenta la industria:

- Representarse a sí mismo con honestidad, reconociendo que las instituciones tienen objetivos diferentes, lo que nos lleva a la transparencia.
- Viviendo la promesa de las microfinancieras, creando cambios positivos en las vidas de los clientes. Mejorando las prácticas orientadas al cambio.

Para el primer desafío, se trata de conseguir que las organizaciones sean honestas acerca de qué tipo de institución son. La industria se divide en tres categorías:

- Tipo 1, son las instituciones que proporcionan acceso a los servicios financieros para los pobres.
- Tipo 2, instituciones que están proporcionando acceso a la financiación responsable para los pobres. Así, se aseguran de que sus programas no están haciendo ningún daño a sus clientes.
- Y tipo 3, son instituciones cuyo objetivo es mejorar las vidas de sus clientes, quieren llegar a sus clientes meta, desean satisfacer sus necesidades, y quieren ver un cambio positivo en la vida de los clientes. Para las instituciones tipo 3 la microfinanza es un medio para el logro de un fin. En el tipo 1 y 2, las microfinanzas parecieran ser un fin y un medio a la vez. ¿Su objetivo es proporcionar acceso a los clientes, o su objetivo es cambiar la vida de los clientes?

Las IMFs son un medio para lograr un fin. La mayoría de las IMFs se consideran del tipo 3 en sus declaraciones de Misión, en sus materiales escritos y en sus páginas web. Sin embargo, en la realidad la mayoría califica entre los tipos 1 y 2, algo que no es problema para el inversionista siempre y cuando hayan réditos y no hagan daño a nadie. No obstante, ha ido creciendo el interés de los inversionistas porque las IMFs califiquen en el tipo 3. El esfuerzo por una mayor transparencia se ha orientado a empalmar el interés de los inversionistas con el de las IMFs.

Para el segundo desafío, "Viviendo la promesa de las microfinancieras", el primer paso es las Finanzas Responsables. En este proceso hay que asegurarse de poner en práctica las medidas de protección al cliente. Hay seis principios básicos de protección al cliente:

1. No permitir que se dé un sobreendeudamiento de los clientes.

2. Transparencia en los precios de los productos financieros.
3. Asegurarse que se tiene un sistema de recolección de información apropiado.
4. Asegurar que los empleados tratan bien a los clientes, o sea, comportamiento ético del personal.
5. Tener mecanismos para atender las quejas de los clientes.
6. Privacidad de la información de cada cliente.

Como mínimo, una IMF debe alcanzar estos principios. Esto significaría el primer paso para alcanzar el compromiso pleno de las microfinanzas.

La responsabilidad financiera es esencial para el Desempeño Social, pero no es lo mismo. En muchas partes del mundo la gente realiza finanzas responsables y definen como tal a las microfinanzas. Sin embargo, los que realmente tienen como objetivo cambiar las vidas de los clientes, saben que es sólo un paso en el camino, y aquellos convencidos de su Misión saben que esto no necesariamente deviene en resultados.

El segundo paso es el Desempeño Social. El Desempeño Social es la traducción efectiva de la Misión de la institución en la práctica. Esto se traduce en lograr que los clientes transiten hacia afuera de la línea de pobreza, hacia la seguridad alimentaria, que los productos y servicios llenan las necesidades del ciclo de vida, y las IMFs no sólo provean servicios financieros sino que además otros servicios

como salud y educación, y que los empleados y el ambiente se benefician de esto. Esto confirma que las IMFs son un medio para el logro de un fin.

Para lograr todo esto, el Grupo de Trabajo de Desempeño Social y la industria han venido desarrollando una serie de herramientas:

- (i) Los Indicadores MIX de Desempeño Social.
- (ii) La autoevaluación de Protección del Cliente (los 6 principios anteriores).
- (iii) El PPI y PAT para evaluar el nivel de pobreza.
- (iv) La Calculadora de Tasa de Interés (disponible en la web) que ayuda a las organizaciones a dar datos exactos a los clientes sobre el precio real de sus productos.
- (v) Una variedad de herramientas de auditoría social desarrolladas por el Programa Misión y por CERISE. Estas herramientas ayudan a las organizaciones a clarificar sus objetivos sociales y cómo se puede mejorar su organización.
- (vi) Rating social, es un componente clave (evaluación externa) para reconstruir la imagen de las IMFs. Sirven para validar y comunicar las fortalezas sociales y debilidades. Genera más confianza.
- (vii) Encuestas de satisfacción de los clientes para medir el nivel de satisfacción de los mismos en diversos tópicos: seguridad alimentaria, investigación de mercado para el desarrollo de productos, etc.

## Conferencia 1

# El mejoramiento del impacto social y colaboración comunitaria a través de las redes en América Latina y África, Jack Burga\*

En la Gestión del Desempeño Social (GDS) existe un proceso lógico entre la Misión y los objetivos institucionales que van a ser los sistemas que generan los resultados.

Los resultados se miden en tres niveles: de alcance; de cambios generados o de impacto; y de servicios. Pero la GDS también incorpora la responsabilidad social, primero con los trabajadores de la empresa; luego con la comunidad, la que también puede ayudar a ser sostenible la empresa.

### Claves para hacer posible la Gestión de Desempeño Social

La primera clave es la **apertura de los líderes de la empresa**. Si los miembros del consejo directivo, las gerencias principales y generales están de acuerdo con que la institución es social y financiera; y que tiene por finalidad alcanzar objetivos sociales, van a empujar a la institución para que así como es sostenible y rentable financieramente, también logre metas sociales.

La segunda clave es el **reforzamiento y reorientación de procesos**. El Desempeño Social no es simplemente medir lo que se está haciendo y medir cuáles son los resultados, sino que implica que esa información regrese a la institución en nuevos procesos para mejorar sus servicios, desarrolle nuevos productos financieros y regrese a la población en una nueva perspectiva. En resumen, esta clave es: **mejora continua, mejora de proceso**.

La tercer clave es la **implementación de nuevas herramientas** que permitan obtener información social, financiera y de gestión que sirva para tomar decisiones.

Otras claves son el **desarrollo de nuevas capacidades** al interior del equipo de gestión y el establecimiento de sis-



Jack Burga

**temas de monitoreo y reporte de resultados**. Necesitamos incorporar en los sistemas de información gerencial, información social que permita tomar decisiones en concordancia con las misiones.

Y finalmente, la GDS exige una **excelencia en el manejo de la gestión empresarial**. Para ello se necesitan una serie de herramientas:

#### 1. Herramientas de Evaluación de la Gestión

Su objetivo fundamental es evaluar el nivel de gestión social alcanzado por la institución microfinanciera. Estas herramientas son elaboradas en base a modelos, áreas y criterios de valoración.

Entre las principales herramientas podemos mencionar: De Auditoría: SPI 3, Quality Audit Tool-MFC y GRI, Auditoría Social-MISION. De Rating social: Microfinanzas Rating, M-CRIL, Planet Rating y MicroRate.

\* Director para América Latina del Programa Misión por parte de Catholic Relief Services (CRS). Ingeniero químico y Administrador de Empresas, con Especialización en Administración de Pequeñas y Microempresas de la Universidad de Lima. Especialización en Servicios de Desarrollo Empresarial de la Universidad de Springfield en Glasgow, Gran Bretaña.

## 2. Herramientas de Diseño Estratégico

Permiten revisar los elementos básicos como la Misión y Visión institucional; definir metas e indicadores sociales, desarrollar y reflexionar los procesos básicos para la integración de la GDS a la gestión institucional. También ayudan con el diseño básico de los sistemas de captura de información y del control y análisis de la información generada.

La herramienta más utilizada es la desarrollada por el Consorcio Imp-Act denominada "Taller de Estrategia", que ayuda a planificar qué tipo de objetivos sociales quiero tener, alinear y aclarar la Misión institucional, a desarrollar los sistemas de información claves y a elaborar el diseño estructural de cómo quiero que sea mi sistema de gestión.

## 3. Herramientas de Mejora de la Gestión Institucional con enfoque de GDS

### a) Gobernabilidad

Buscan apoyar la mejora del buen gobierno (gobernabilidad) de las instituciones de microfinanzas; brindan información sobre buenas políticas y prácticas de la gobernabilidad. También brindan información y ayudan a entender la gestión y función del liderazgo en la institución; apoyan con medición y evaluación de ésta.

Algunas de esas herramientas son: Manual de gobernabilidad desarrollado por CERISE; Buenas prácticas y buen gobierno corporativo para Cooperativas de Ahorro y crédito, desarrollado por el FOROLAC FR-FINRURAL.

### b) Gestión de los grupos de interés (clientes)

Las herramientas están dirigidas a conocer las necesidades y los retos de crecimiento de los clientes. También ayudan a determinar mejor el mercado; tipifican a los clientes; evalúan los servicios; determinan la satisfacción de los clientes y ayudan a generar nuevos servicios y productos financieros.

Entre las principales podemos mencionar: MicroSave, Freedom for Hunger, Programa Misión-Praxis: ciclo de servicio, curva de deserción de clientes, encuesta de satisfacción de clientes y segmentación de clientes.

### c) Planificación estratégica

Están orientadas a desarrollar una gestión basada en objetivos y metas futuros. Se implementa tomando en cuenta datos de contexto de la institución y también información al interior de la IMF. Cuando la planificación se hace con enfoque de GDS se alinean los objetivos, metas, estrategias,

procesos y acciones tomando en cuenta la Misión y los objetivos financieros y sociales de la institución.

Una de esas herramientas es el Balanced Scorecard (BSC), porque permite todo: a dónde quieren ir, a dónde están los objetivos, cuáles son los indicadores, cuáles son las metas.

### d) Gestión de recursos humanos

Se busca conocer, evaluar y mejorar la gestión de los recursos humanos, que es posible en base al desarrollo de las capacidades, habilidades y competencias del personal en relación con los requerimientos y necesidades de su labor. Por otro lado, de la evaluación de los procesos que involucran las relaciones del personal entre ellos y de ellos con los clientes y proveedores.

Las principales herramientas son: Evaluación del clima laboral, procesos de selección de personal, curva de productividad, coaching, sistemas de contrato de gestión, Evaluación 360°. Las instituciones que apoyan la implementación de estas herramientas son: MicroSave, Fundación Gra-meen, Programa Misión.

### e) Gestión de Procesos

Ayudan a desarrollar la capacidad de conocer, gestionar y luego mejorar los procesos, así como también valorar en función a su utilidad, cómo debe y debería ser gestionado.

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran: el Manual de Procesos desarrollado por la OIT; la Guía de Gestión de Procesos desarrollado por el Programa Misión; y el Mapa de Procesos desarrollado por MicroSave.

### f) Gestión de Resultados

Están orientadas a ayudar a las instituciones microfinancieras a mostrar los resultados de su gestión.

Las principales son: PPI (Poverty Progress out Index) y PAT (Poverty Assesment Tool), ayudan a medir el nivel de pobreza de los clientes de las microfinancieras. Otra es Indicadores de Seguridad Alimentaria, desarrollada por FFH; herramientas de medición de impacto, desarrolladas por AIMS/ Tools y MicroSave; y SIM, proyecto impulsado por la Red INAFI.

La implementación de las herramientas es a tres niveles: a nivel de Diseño, de Planeamiento estratégico y a nivel de Evaluación, para lo que son las auditorías o rating sociales. Y a nivel de Gestión, para desarrollar los Planes de Mejora y de Asistencia Técnica.

## Reforzando el Desempeño Social.

### La auditoría social como un punto de entrada en el Desempeño Social.

#### Lecciones aprendidas a partir de SPI, Florent Bedecarrats\*

**S**IP por sus siglas en inglés es Social Performance Indicators, o sea, Indicadores de Desempeño Social. Es básicamente un cuestionario que permite hacer una auditoría interna y externa, porque agrupa indicadores que fueron seleccionados por ser objetivos estandarizados y verificables. Lo que permite una verificación externa para asegurar la confiabilidad de la información que se reporta.

Contiene 71 indicadores agrupados en 12 criterios y cuatro dimensiones. Estas dimensiones del Desempeño Social son: la focalización de los pobres y excluidos; la relación de productos y servicios; los beneficios para los clientes; y la responsabilidad social.

El SPI grafica los aspectos del Desempeño Social. En el año 2009 se creó una nueva versión de la herramienta. Las adecuaciones incluyeron indicadores desarrollados por el Grupo de Trabajo Internacional y reporta en MIXMarket. Además incluye los 6 principios de la protección del consumidor. También fue actualizado para entender mejor cómo es que las instituciones toman en cuenta el medio ambiente o también las tasas de intereses, sus montos, sus tenencias, su evaluación y transparencia.

Esa herramienta saca resultados, pero no pretende ser una alternativa y exigir que todo el mundo tenga un 100%, sirve más bien para que las instituciones pares comparen cuáles son las prácticas que mejor desarrollan.

Se han realizado 300 evaluaciones de 230 instituciones; algunas repitieron la evaluación y dicha información está en la base de datos.

#### Quién usa SIP, cómo y para qué

- **Las instituciones de microfinanzas.** La usaron 230 instituciones microfinancieras en 55 países. Lo implementan para evaluaciones internas que pueden ser



Florent Bedecarrats

además verificadas externamente. Puede ser aplicada por la dirección, por la gerencia; o también asociadas en el proceso de reflexión con otros actores de la institución, tales como clientes, miembros electos, también empleados de base, cuadros intermedios, etc.

Y les sirve para el diagnóstico (revisión de todas las prácticas que en la actividad de una institución tienen una dimensión social); comunicación (provee un lenguaje común para hablar de la dimensión social de sus prácticas: ¿a quién estoy sirviendo?, ¿Con qué tipo de productos?, ¿Para qué beneficios para los clientes?, ¿Con que responsabilidad social para el medio ambiente la comunidad?)

Además es fundamental para la reflexión estratégica, es decir, es una pequeña pausa para analizar todas las prácticas y decir: "Estoy aquí. A 2, 3 años dónde quiero estar." Además, ayuda a pensarlo conjuntamente con los clientes, con empleados de base, con cuadros. Y lo más importante, es que tiene como misión mejorar las prácticas, es decir hacer un vínculo y ver elementos concretos de cómo focalizar mejor a segmentos

\* Realiza actividades de investigación y desarrollo para CERISE, una plataforma de organizaciones de apoyo a las microfinanzas radicadas en Francia (CIDR, CIRAD, GRET, IRAM e IRC). Se especializa en temas de Desempeño Social e impacto, así como financiamiento rural y agrícola. Prepara una tesis de doctorado sobre la gobernabilidad y las normas del sector microfinanciero.

pobres, excluidos; cómo adaptar mejor los productos a este tipo de perfiles; cómo monitorear mejor la evolución del nivel de vida de los clientes, etc.

- **Redes de instituciones de microfinanzas.** La han implementado aproximadamente 20 redes nacionales o regionales. Fue usada, primero, porque esas instituciones brindan capacitación sobre la herramienta, asistencia para aplicarla y además para un control cruzado.

La ventaja de las redes es que diseñan sus apoyos para beneficio de sus socias, lo que permite economías de escala. Además facilita una mejor apropiación de la herramienta con los operadores. Favorece la transparencia, la interlocución con gobiernos, reguladores y donantes.

La herramienta es usada como Certificación ante los inversores sociales. Otros la usaron para evaluaciones internas o externas de control. Sirve para evaluar procesos. Y permite crear cuadros de Tablero de Mando o esquemas de control. Puede presentar otros enfoques para extenderse en zonas rurales, protección al medio ambiente, etc.

- **Inversores sociales.** Por ejemplo, Oikocredit, Kiva, GCAMF, BO, usaron SIP para evaluaciones externas o controlando las evaluaciones internas que se hicieron. Lo hacen siempre antes de hacer un financiamiento.

### Articulación con otras herramientas

SPI evalúa Misión y objetivos, sistemas y actividades; pero no mide resultados o impactos. SPI se articula:

- Con otras herramientas (por ejemplo, PPI, PAT), cuando los operadores quieren mejorar sus prácticas con la evaluación de pobreza para focalizarse mejor en pobres, excluidos.
- Con gobernabilidad para facilitar cambios en el manejo de información, la toma y la implementación de decisiones. Y en el seguimiento del monitoreo.
- Para diseñar cuando se manda supervisar a las comunidades y enfoques estratégicos de cada institución.
- Con análisis de impacto para focalizar estudios operacionales.
- Temas específicos para la mejora de prácticas: extenderse mejor en las zonas rurales, diversificar mejor

sus servicios, implementar políticas de protección al consumidor o proteger mejor el medio ambiente.

### Relación entre Desempeño Social y financiero

Con el análisis de la relación entre dimensiones sociales y ratios financieros se encontró que:

- En algunos casos puede haber divergencia entre Desempeño Social y financiero, en particular en lo que es focalización territorial y focalización individual. Generalmente, las instituciones que focalizan activamente a pobres y excluidos tienen costos más elevados.

Sin embargo, las demás dimensiones parecen ser muy convergentes con los resultados financieros:

- IMFs con mejor cobertura geográfica y metodologías más adaptadas para los pobres tienen mejor productividad.
- IMFs que adaptan mejor sus productos tienen mejores costos operacionales pero la productividad de su personal es menor.
- Las entidades más participativas tienen costos operativos más bajos y una mejor productividad.
- Claramente las instituciones más grandes son las que tienen la mejor responsabilidad social (incluyendo protección del consumidor) y son también las que tienen menos mora.

### Conclusiones y perspectivas

- El tema de la gestión del Desempeño Social avanza rápidamente en América Latina.
- SPI, creado por y para operadores, les sirvió en muchos casos de punto de entrada para reflexionar sobre el Desempeño Social y para mejorar sus prácticas. Permite obtener una información más clara, más completa, más confiable sobre el estado del Desempeño Social a nivel de este sector: y en ese marco las redes son actores claves para impulsar, acompañar y orientar esos procesos.
- CERISE va a trabajar sobre la base de datos para entender las tendencias y puntos de referencia en cada país, Latinoamérica y el Caribe y el mundo (junio 2010).
- La prioridad es ahora orientarse hacia la mejora de las prácticas.

# Bloque I

## La Estrategia

Este bloque presenta el punto de vista estratégico de la Gestión del Desempeño Social (GDS) a través de dos ejes esenciales: El liderazgo y gobernabilidad; y la planificación estratégica. Ambos son abordados en los Paneles de discusión I y II respectivamente; y se complementan en el diseño estratégico y direccional del Sistema de GDS en las IMFs.

### PANEL I

**Liderazgo y gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social.**  
**Modelos organizativos**

**Experiencia 1**

PRISMA 2002-2010, Diego Fernández Concha-Perú

**Experiencia 2**

Gobernabilidad en instituciones microfinancieras, Néstor Castro Quintela-Bolivia

**Experiencia 3**

Liderazgo y gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social,  
Jorge Luis González-El Salvador

### PANEL II

**Planificación estratégica**

**Experiencia 1**

Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (FACES) Programa de Microfinanzas,  
Angel Jara-Ecuador

**Experiencia 2**

Proceso de la Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres en la Planificación Estratégica,  
Patricia Padilla-Nicaragua

**Experiencia 3**

Microfinanzas de ARARIWA, Hugo Yanque-Perú

## Panel I

### Liderazgo y gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social. Modelos organizativos

En este panel, tres expositores incursionan en los conceptos fundamentales de liderazgo y gobernabilidad, describiendo sus rasgos esenciales, los conceptos, los métodos y herramientas utilizados para aplicarlos en sus estructuras organizativas y estrategias de evaluación. En definitiva se concluye que la gobernabilidad y el papel del liderazgo son fundamentales para la implantación de un sistema de la GDS y para su evaluación sistemática. Las experiencias que se presentan son de Perú, Bolivia y El Salvador.

#### Experiencia I

##### PRISMA 2002-2010, Diego Fernández Concha\*

Uno de los temas básicos en la gobernabilidad es que muchas de las instituciones de microfinanzas se han creado a partir de liderazgos muy fuertes, el reto es cómo se transfiere este liderazgo fuerte a un gobierno fuerte, que son dos cosas diferentes. Otro de los temas es lo que se refiere al gobierno. Muchas de las instituciones que estaban siendo lideradas solamente por una persona se dan cuenta que tienen unos directorios que reinan pero que no gobiernan, eso es parte del cambio que se tiene que dar.

PRISMA nace en el año 1986, como microfinanzas se comenzó a trabajar en el año 1994, pero a partir de noviembre del año 2002 el directorio de microfinanzas delega a un subdirector ejecutivo el manejo del Programa de Microfinanzas. El diseño de este nuevo directorio encargado de la supervisión de microfinanzas en una institución de microcrédito fue un paso muy importante hacia la gobernabilidad.

Al inicio en las reuniones se atendían frecuentemente temas operativos, actualmente funciona realmente como Directorio viendo políticas y supervisión; con un subdirector especialista en microfinanzas. La gobernabilidad ha ido variando conforme el programa ha ido cambiando, estos cambios son parte del proceso de maduración de la institución; y a su vez el Directorio se va especializando.

Para el gobierno, se escogió un número impar, por eso el Directorio está compuesto por tres miembros externos a la institución y dos miembros internos para mantener la cultura institucional. Los miembros externos escogen tres especialidades claves: legal, finanzas y microfinanzas. Y



Diego Fernández Concha

los internos: Directora Ejecutiva de PRISMA y Director Ejecutivo de Microfinanzas.

Las funciones del Comité Consultivo de Microfinanzas son: Velar por el cumplimiento institucional de la Visión y Misión; proponer, aprobar y hacer el seguimiento de las políticas, normas y procedimientos; supervisión y seguimiento a la gestión de microfinanzas (doble estándar: el tema financiero y la gestión del Desempeño Social); y trabajar la planificación estratégica.

Se han desarrollado dos comités bases conformados por dos directores: Comité de Auditoría, para aprobar el Plan de Auditoría Anual y el seguimiento a la labor de Auditoría interna. Y el Comité de Riesgos para aprobar el Plan de Riesgos; seguimiento a la labor de riesgos; designar al Director de la Dirección de Microfinanzas, determinando sus

\* Director de PRISMA-Perú y Presidente del Consejo Directivo del Consorcio PROMUC. Médico, con especialidad en salud pública, tiene más de 20 años dirigiendo diferentes programas de salud y de microfinanzas.

obligaciones y remuneraciones; y crear los Comités que considere necesarios para la adecuada marcha de la Dirección.

## Articulación entre el Comité Consultivo y la Gerencia

- El Director de microfinanzas participa siempre de las sesiones del Comité Consultivo con voz y voto.
- Participación activa de los Gerentes de Línea y Jefes de Área.
  - GAF
  - Gerente de Negocios.
  - Auditoría, Riesgos, GDS, DPHumano, Contador, Sistemas, Microseguros.
- Es importante tener una agenda establecida.
- Diseño del Informe Gerencial.
- Participación de los Directores en eventos de microfinanzas.
- Consejos Descentralizados por lo menos una vez al año, no solamente en la sede central sino en el campo, donde se trabaja directamente con los clientes, con el personal operativo.
- Seguimiento a los acuerdos tomados y a los encargos realizados y no solamente llevar las actas.

## Lo social y lo financiero

La Visión de PRISMA es ser una institución de microfinanzas autosostenible, líder en la generación de oportunidades para personas emprendedoras. Y la Misión es brindar servicios financieros y no financieros integrados a población con menos oportunidades, para fortalecer sus capacidades y promover su desarrollo social y económico de forma sostenible. Aquí queda evidenciado lo del doble estándar.

## Prioridades en microfinanzas

- Se trabaja en la consecución de objetivos por lo que ha implementado el IRIS 2007.
- Este año se está haciendo el tercer PPI. Esta herramienta permite tener información acerca de la pobreza acumulada, en qué agencia, los productos, en qué zonas. Eso facilita una mayor cobertura y enfoque para los directorios de que están en las zonas que dicen estar.

- Desde el año 2005 se realizan rating tanto financiero como social.
- Se ha trabajado con el Programa Misión al desempeño por competencias del personal, el desarrollo del clima laboral.
- Se ha trabajado el desempeño de los trabajadores, la rotación de personal, deserción de clientes, el estudio de satisfacción del cliente. Eso le permite al Comité, a los directivos y a la gerencia tener datos reales.

## Logros

- PRISMA tiene 17 agencias. Está en 12 de las 24 que tiene el Perú. Tiene 23 mil clientes y más de 2 millones de dólares en cartera. El 72% de los clientes son mujeres. Trabajar con mujeres no significa hacer género, para nosotros es mejor trabajar con hombres y con mujeres.
- Principalmente se trabaja en banca comunal. Se realizó un estudio con la Central de Riesgo más importante del Perú.
- Se trabaja en actividades de comercio, pero como más del 47% de nuestra clientela vive en poblaciones más lejanas del campo.
- PRISMA tiene un 57% de crédito rural, el 30% de ese crédito es para agricultura, donde está la gente más pobre.
- En el año 1998 se introdujo un autoseguro de trabajo para apoyar a los deudos de los clientes, pero también para apoyar a la institución. Seguro que tenga costo-beneficio adecuado. A partir del 2008 se tiene un contrato con una empresa aseguradora para proporcionar seguro de vida para los clientes; el 94% de los clientes están asegurados.
- Impacto de una buena gobernabilidad
- Tener un grupo externo y un grupo interno en el Directorio permite balancear el tema social y mantener la historia y trabajar juntos para mantener el enfoque.
- Tiene que haber una estructura clara y ad-hoc.
- Un directorio activo, participativo y muy comprometido.
- Cumplimiento de la Misión y Visión institucionales y que se pueda demostrar.
- Buenas relaciones con la Gerencia, porque eso le permite crecer profesionalmente, manejar responsablemente su trabajo.

## Experiencia 2

### Gobernabilidad en instituciones microfinancieras, Néstor Castro Quintela\*

En Bolivia hay dos grupos de instituciones de microfinanzas. Por un lado, las que tienen una regulación por la Superintendencia de Bancos; y por otro lado, las microfinancieras que no están reguladas y que por norma no pueden captar recursos del público. Debido a este vacío normativo hay una necesidad de demostrar la transparencia y eficiencia de los órganos y mecanismos de gestión de las IMF. En tal sentido, FINRURAL decide completar un mecanismo de autorregulación y ha desarrollado una herramienta diagnóstico/evaluación de sus sistemas de gobernabilidad y control interno, que respete la naturaleza y misión social con que estas entidades fueron constituidas.

#### Objetivos de la gobernabilidad

- Incrementar la confianza de los diversos grupos de interés o stakeholders de la IMF en su trabajo.
- Asegurar adecuado equilibrio en el funcionamiento de las redes sociales, el directorio y los organismos de administración.
- Velar por la existencia de transparencia entre los diversos órganos de gobierno de la IMF, generando información relevante, oportuna, fiable y verificable, minimizando conflictos de interés en la misma.

#### Qué es la gobernabilidad

“La gobernabilidad en una institución microfinanciera, basada en su estructura de propiedad, agrupa la totalidad de mecanismos a partir de los cuales los actores (directivos, asalariados y otros) definen y persiguen la Misión de la ins-



Fuente: Presentación de Néstor Castro



Néstor Castro Quintela

titución (particularmente, la población meta, los servicios y la cobertura geográfica) y aseguran su perennidad, adaptándose al entorno, previniendo y superando las crisis” (FIDA, GTZ, CERISE, IRAM).

O sea, la gobernabilidad es el cumplimiento de la misión institucional.

#### Qué permite la adecuada gobernabilidad

- Permite fortalecer los mecanismos de un adecuado equilibrio entre los diversos actores responsables de su gobierno corporativo (Asamblea de asociados, directorio y administración).
- Evita concentraciones de poder indebidas en cada uno de esos niveles y fortalece los mecanismos de control en un marco de transparencia.

#### Ventajas de un gobierno corporativo

- Atracción de financiamientos. Cuando la institución tiene fortalecida la gobernabilidad, se tiene la posibilidad de escoger mejores condiciones de financiamiento.
- Buen Desempeño Social.

\* Gerente de la Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), Bolivia. Vicepresidente del Buro de Información de Crédito INFOCRED BIC S.A. Miembro del Directorio del Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras (CENTRO AFIN) y Miembro del Consejo Directivo del Foro Latinoamericano y del Caribe.

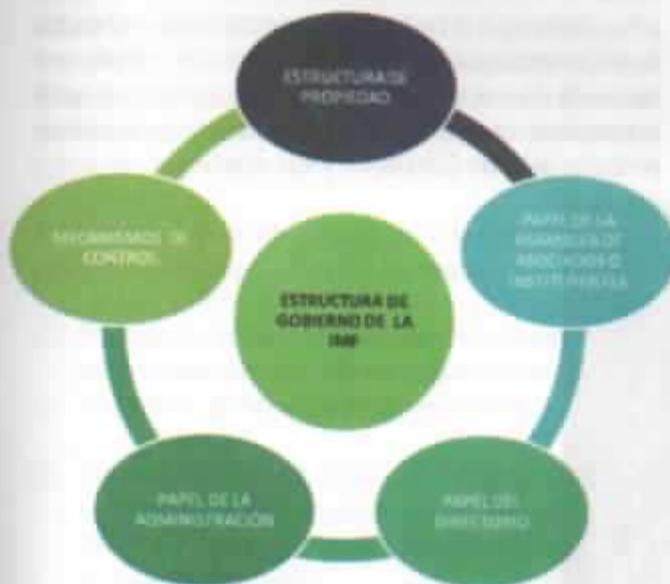
- Disminución de los riesgos institucionales.
- Gestión eficiente.
- Buenas relaciones con organismos reguladores, como en el caso de Bolivia.

### Riesgos de una inadecuada gobernabilidad

- Dificultades en los procesos de decisión estratégica que tienden a limitar y perjudicar el desempeño global de la organización.
- Conflictos de orden disfuncional entre los diversos órganos de gobierno que afectan la productividad global de la organización y la calidad de sus servicios.
- Disolución de la organización, en casos extremos.
- Pérdida de confianza del entorno en el trabajo de la organización.

### Variables de la gobernabilidad

- **La estructura de gobierno:** identificar cuál es la estructura de propiedad, definir claramente el propietario de la institución. Definir el papel del Directorio, de los



Fuente: Presentación de Néstor Castro

asociados y de la administración y cuáles son los mecanismos de control.

- **La filosofía organizacional:** Es muy importante que los clientes estén claros cuál es la Misión y la Visión de la institución. También incluye el código de conducta, el código de ética, relación del código con las acciones institucionales y la evaluación del cumplimiento del código.
- **Los grupos de interés:** Explicación de un enfoque de responsabilidad social hacia los clientes externos, los clientes internos.
- **La transparencia:** Tiene que ver con la rendición de los estados financieros y los informes de gestión. Tienen que saber la situación financiera de la institución y los soportes de éstos.
- **Autorización de gobierno:** Esto es la autorregulación y tiene que ver con el código de buen gobierno, exigibilidad de las prácticas de un buen gobierno y difusión y la discusión de las normas de la institución. Todas las personas, no solamente que los ejecutivos y directivos conozcan las normas, sino que lo conozcan también el personal que está en la parte básica de la institución.

### Avances de FINRURAL

Diseño de herramienta de diagnóstico/evaluación:

- Diseño de Manual de Diagnóstico/evaluación de los sistemas de gobierno y control interno de IMFs y Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Diseño de software de captura de información SIS GOB.
- Diseño de un Curso de Capacitación Virtual en Gobernabilidad en IMFs y Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Diseño de un Curso de Autoaprendizaje en Gobernabilidad en IMFs y Cooperativas de Ahorro y Crédito

### Experiencia 3

## Liderazgo y Gobernabilidad: Elementos fundamentales para la Gestión de Desempeño Social,

Jorge Luis González\*

**PADECOMSM-CREDITO** es una sociedad cooperativa regida por el Código de Comercio y la Superintendencia de entidades mercantiles. Opera en la zona oriental de El Salvador. Actualmente tiene 3 mil clientes y una cartera de 3 millones, 4 agencias y 34 empleados.

Misión: "Somos una entidad especializada en servicios financieros accesibles y oportunos a la micro y pequeña empresa, con rentabilidad económica y responsabilidad social, contribuyendo así a mejorar las condiciones de vida de nuestros clientes."

### Modelo organizativo

Los elementos claves de gobernabilidad para el Desempeño Social se resumen en: Compromiso, actitud y disposición. En el desarrollo de estos elementos se partió de la Misión para emprender un proceso de GDS. Según el modelo organizativo de PADECOMSM-CREDITO, la coordinación estratégica de la Junta Directiva y la Gerencia General es fundamental. Por eso, uno de los mecanismos es realizar reuniones mensuales para tratar en esencia la gestión del negocio, la evolución de cartera, la gestión financiera.



Jorge Luis González

El compromiso institucional se manifiesta en una apertura, apoyo y participación activa de la Junta Directiva y la Gerencia en proyectos innovadores que den valor agregado a los clientes y a la institución; un compromiso y liderazgo de la Gerencia en el cumplimiento, ejecución e implementación de los proyectos. Un compromiso institucional hacia el cumplimiento de la Misión y en la evaluación y monitoreo periódico del Plan Estratégico y sus objetivos.



\* Gerente general de PADECOMSM CREDITO (Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morzán y San Miguel), de El Salvador. Tiene más de 25 años de experiencia en bancas y microfinanzas. Miembro de los directorios de ASOMI y REDCAMIF. Miembro de la Comisión de GDS de REDCAMIF.



El Plan Estratégico se evalúa cada tres meses. Se trata de evaluar los objetivos y dar seguimiento constante a lo que se va cumpliendo. Como se sabe, sin plan no se puede dirigir a una organización, se debe tener una perspectiva empresarial orientada a la GDS con metas de mejoras claras de los clientes. Es decir, bajo el Mapa Estratégico de la organización se establece la Misión y bajo ella la perspectiva empresarial con resultados financieros e impacto social.

Desde la perspectiva empresarial tanto para los resultados financieros como el impacto social se establecen objetivos concretos, los que se miden con una serie de indicadores y sus metas, y se van siguiendo, midiendo y evaluando periódicamente.

Para la implementación del Programa de Gestión del Desempeño Social se siguieron tres procesos:

- (1) Proceso de Autoevaluación: utilizando la herramienta denominada "Herramienta de evaluación de la gestión integral en las IMFs" del Programa Misión.
- (2) Proceso de Auditoría Social: (a) encuestas a clientes, empleados y Junta Directiva; (b) revisión de procedimientos y procesos organizacionales; (c) revisión de expedientes de crédito.
- (3) Hallazgos y propuestas de mejora institucionales: mejorar el proceso de implementar programa de la GDS.

En el proceso de Autoevaluación integral se encuentra el componente de gobernabilidad, estrategia, gestión de clientes, gestión de conocimiento, procesos, orientación al personal y resultados. Este componente examina el modo en que el equipo de dirección y sus colaboradores directos toman sus decisiones para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas.

En el proceso de Auditoría Social, está: Resultados de encuestas a clientes: 9 preguntas cerradas (información general y Principales resultados de encuesta a clientes) y los resultados de encuestas a empleados: 10 preguntas cerradas (información general y principales resultados de encuestas al personal)

La mejor forma de cómo evaluar a un gerente son los resultados, los objetivos de cumplimiento si el director hace bien y desempeña su rol o gerente.

### ¿Cómo maneja los conflictos y los conflictos de interés al interior en su institución?

Se enfocan como una oportunidad para ir mejorando la relación de la institución. La solución se basa en el Manual donde se establecen los roles. A veces, los directores quieren intervenir en la parte operativa y luego se ponen de acuerdo. Y así se cae en el cumplimiento de roles que corresponden. Estando claros que se tiene un interés común. Por eso al desarrollar el Plan Estratégico todos participan, incluyendo asesores más destacados.



## Panel II Planificación Estratégica

Aborda la experiencia que han vivido tres instituciones. Una de Ecuador, otra de Nicaragua y otra de Perú, en el proceso de planeamiento estratégico realizado por cada institución. Muestran la dinámica desarrollada en el proceso, la utilidad que ha tenido para las instituciones este proceso de planeamiento estratégico.

### Experiencia I

#### Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (FACES) Programa de Microfinanzas, Angel Jara\*

**F**ACES es una institución de derecho privada, sin fines de lucro, ajena a actividades político partidistas y religiosas, que contribuye al mejoramiento social y económico de la Región Sur del Ecuador desde 1991.

#### FACES y su planificación estratégica

La planeación estratégica es la base sobre la que coloca FACES su desempeño. Es el referente que guía la toma de decisiones que mitigan el riesgo de desviarse de la estrategia organizacional y de la Misión. La importancia es desde su diseño, implementación, hasta el seguimiento y control. O sea, se pasó de un conjunto incontrolado de planes por proyectos a una evaluación centralizada medible y entendible, aplicando la herramienta del Balanced Scorecard.

Cumpliendo con el proceso de planificación estratégica se siguieron los pasos correspondientes: elaboración de un FODA, la definición de la Misión y la Visión institucional y el definir estrategias organizacionales. Es decir, qué hacer para llegar a ser lo que queremos ser.

La planificación estratégica de FACES incluyen "Tableros de Comando" que permiten calificar el desempeño de cada uno de los indicadores definidos para controlar el cumplimiento estratégico. Además permite aplicar las acciones pertinentes a efectos de dar cumplimiento a la planificación y por consiguiente a la Misión que permitirá alcanzar la visión propuesta.

Se incorporan las cuatro estrategias fundamentales que exige la herramienta del Balanced Scorecard: la perspec-



Angel Jara

tiva del cliente, la perspectiva de un análisis financiero, la perspectiva de los procesos internos que conforman todo el eje central de lo que se hace. Y la del recurso humano tanto interno como externo. Para cada perspectiva se consideran al menos cuatro indicadores medibles que permitan comprobar el cumplimiento de la Misión. Estos indicadores están definidos desde el punto de vista social y financiero.

#### Misión

Contribuir a combatir la pobreza y desempleo en la economía urbana y rural, promoviendo el desarrollo de la microempresa mediante la provisión sostenible de servicios financieros, adaptados a sus requerimientos.

\* Director de Planeación y Desarrollo de la Fundación de Apoyo Comunitario y Social del Ecuador (FACES). Ingeniero en Informática, licenciado en administración de empresas, con maestría en Gerencia de Proyectos de desarrollo social.

Otro eje principal de la Misión es promover específicamente a las mujeres microempresarias para que desarrollando su potencial empresarial, puedan alcanzar niveles de crecimiento personal y empoderamiento como tal.

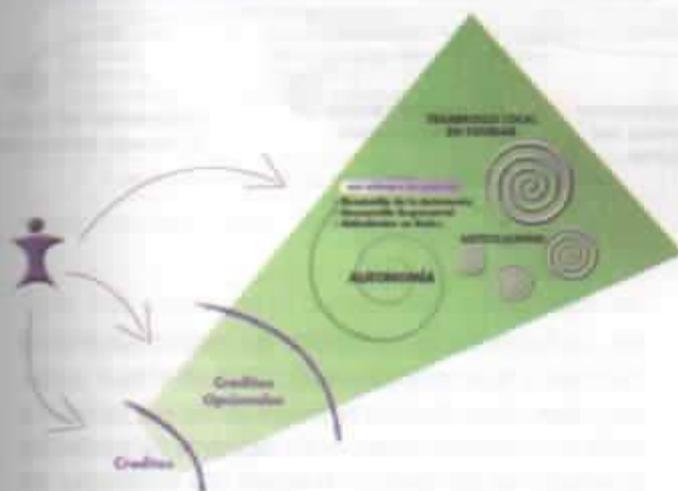
Se cuenta con un plan general operativo (POA), donde están los pilares estratégicos con la que fue diseñada la planeación estratégica a través del Balance Scorecard a nivel del cliente, a nivel financiero, a nivel de procesos internos y de los recursos humanos que está atendiendo.

## Experiencia 2

### Proceso de la Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM) en la Planificación Estratégica, Patricia Padilla\*

ADIM es una asociación que ofrece servicios de desarrollo empresarial en equidad, con preferencia de mujeres emprendedoras en segmentos de sobrevivencia y microempresas rurales y de periferia urbana, para promover el crecimiento económico y su empoderamiento personal y empresarial.

#### Esquema de intervención



Fuente: Presentación de Patricia Padilla

#### Objetivos del Programa de la GDS

- Selección: A quiénes nos dirigimos según la Misión.
- Satisfacción: Los servicios que se ofrecen con equidad.
- Superación: Cuál es el impacto que se espera.

El proceso seguido fue primero una evaluación de impacto de la metodología EIMS con enfoque de género, comple-



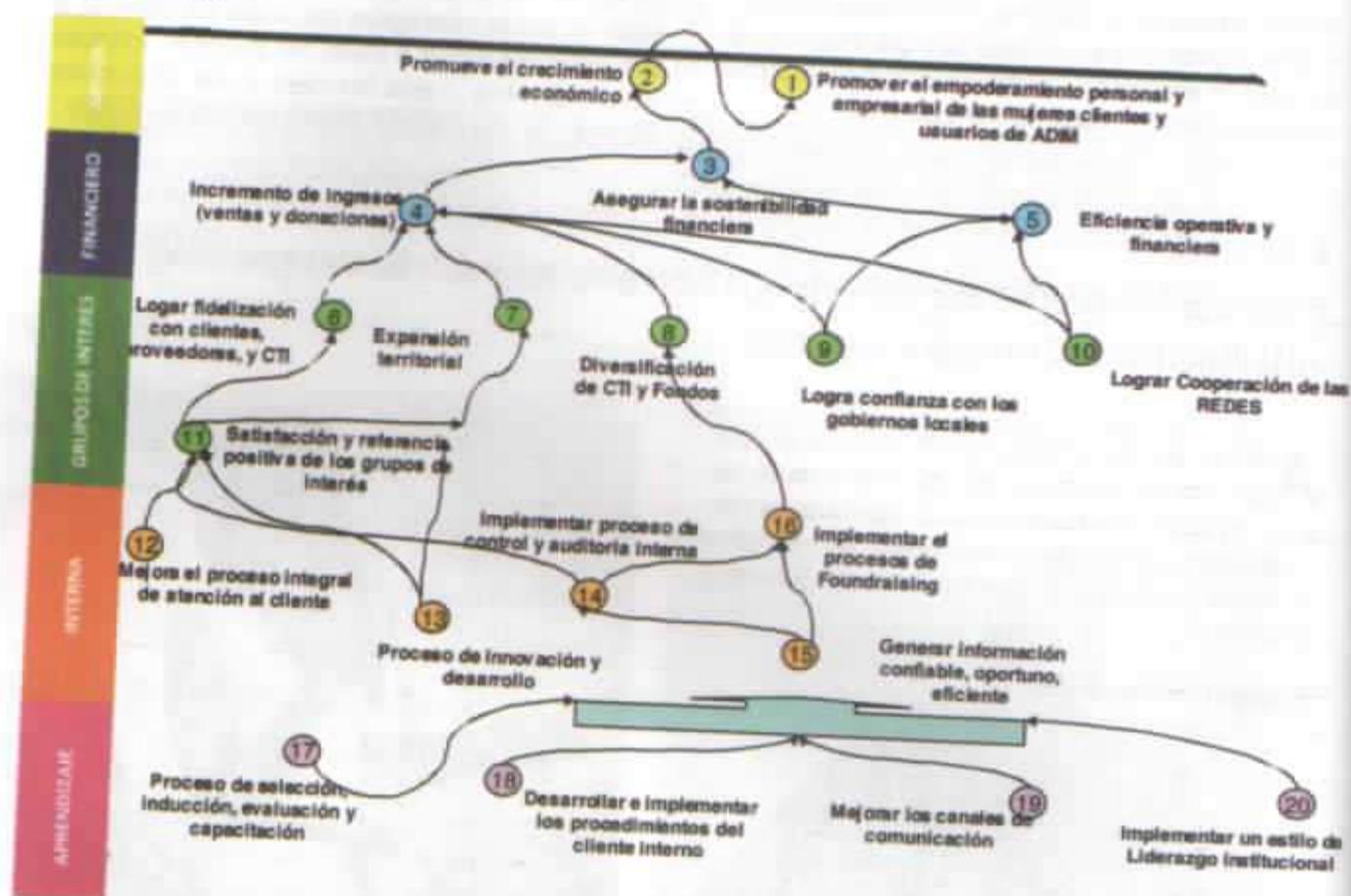
Patricia Padilla

mentando con las evaluaciones anuales de los tres años anteriores. A partir de estas evaluaciones, de una discusión y aplicando el Balanced Scorecard, se trabaja el mapa institucional con los ámbitos: Visión/Misión, financiero, grupos de interés que son las nuestras alianzas, organización interna y aprendizaje.

El primer objetivo del ámbito de la Misión es promover el empoderamiento personal y empresarial de las clientas. El segundo es el crecimiento económico. Siguiendo el mapa se muestran desagregados los diferentes ítems de los objetivos, sus indicadores, sus unidades de medida, la línea de base y las metas para cada uno de los tres años. Se incluyen los indicadores de la GDS, los gerentes los han evaluado en el Comité de Dirección que funciona mensualmente. Los objetivos de selección tienen que ver con hacia

\* Directora ejecutiva de la Asociación Alternativa para el Desarrollo Integral de las Mujeres (ADIM). Es licenciada en psicología con postgrado en gerencia de PYMES, métodos de educación popular y género en el desarrollo.

## Mapa institucional



Fuente: Presentación de Patricia Padilla

quién están dirigidos los productos: A clientes mujeres con empresas de subsistencia y clientes con servicios de desarrollo empresarial con enfoque de género.

Se muestra el seguimiento al nivel de satisfacción de nuestros clientes y el impacto en mujeres con proyectos individuales que incrementan sus activos y las que toman sus decisiones empresariales.

A los indicadores se les da seguimiento sistemáticamente y se actualiza el grado de cumplimiento y avance. El seguimiento al año 2009 denota una superación en todos los índices esperados. Se cuenta con el Plan Operativo Anual (POA), donde lo importante son las acciones y luego los resultados.

La planificación estratégica utilizando el BSC permite estructurar los programas en los cuales las mujeres se ven identificadas con su interés de desarrollo, sus característi-

cas, su capacidad de aprovechar las oportunidades en el mercado, y finalmente sus expectativas en el nivel personal y económico. También se puede ver los indicadores de impacto económico: incremento o reducción del patrimonio e ingresos de los clientes. Asimismo, las cualidades del comportamiento desagregados por sexo. Para ello se utiliza en los expedientes de los clientes y grupos focales.

Finalmente, se puede conocer el enfoque de desarrollo empresarial, es decir, lo que es MEDE. Es una metodología del desarrollo empresarial basada en la construcción de entidades y aprovechamiento de oportunidades. Se promueve desde la articulación de actores económicos e intercambio de las mejores prácticas complementado con otro programa: el de Autonomía. Metodológicamente hace énfasis en el proceso de conocimiento en todas las capacitaciones. En donde las personas participan con análisis crítico de la realidad, conceptualizan y recrean su transformación de la práctica.

## Experiencia 3

### Microfinanzas de ARARIWA, Hugo Yanque\*

ARARIWA es una ONG que cubre toda la región del Cusco y parte de la región de Apurímac y de Puno. Se trabaja con la GDS porque hay pobres en nuestros países. Por tanto, una organización con una misión social justifica su labor con la población pobre. En la región donde opera principalmente, hay 1.2 millones de habitantes de los cuales más del 50% están en una situación de pobreza y el 28% son pobres extremos.

ARARIWA entiende el tema del desarrollo rural y la lucha contra la pobreza como un proceso complejo que demanda varios tipos de acción, por eso cuenta con tres áreas especializadas.

SISTEMA ARARIWA		
ARARIWA PROMOCION	MICROFINANZAS ARARIWA	CENFOPAR
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Producción Agropecuaria</li><li>&gt; Seguridad Alimentaria</li><li>&gt; Fortalecimiento de Institucional Local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Metodología de Bancos Comunitarios (Microfinanzas con Educación)</li><li>&gt; Crédito Individual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; IST "Casa Taller"</li><li>&gt; Asesoría a MYPES rurales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Fortalecimiento de la Institucionalidad Regional</li></ul>		

Fuente: Presentación de Hugo Yanque

Cada área cuenta con su organización, con su propia estructura de gobierno e instancias de gobernabilidad, recursos humanos, propio financiamiento y sistemas administrativos y financieros. Constituyen redes de autonomía subsiguientes para que cada uno se muestre a sí mismo pero buscando una acción conjunta. Sinergia entre estos componentes.

### Plan estratégico de ARARIWA

Si una organización tiene muchos años de experiencia (10 o más años), es porque ha laborado con perspectiva estratégica. Ha visto su actuación en el mediano y largo plazo y no sólo en el inmediato y corto plazo. Pero un planeamiento estratégico se puede siempre mejorar. Antes de llegar a



Hugo Yanque

ese planteamiento estratégico se pasa por etapas difíciles, sin visión estratégica al planificar, sin capacidad de evaluar y sin contar con las herramientas para ello. Por ejemplo, mejorar el ingreso de las familias era parte de la Misión, pero no podíamos evaluarlo.

En esa etapa, la organización muestra debilidad en el diagnóstico, en la información para el análisis. Se hacía bajo metodologías como la "lluvia de ideas", similar al FODA. La información no estaba sustentada en datos, con análisis, etc. Hacía falta un sistema de monitoreo, se aplicaban procesos de planeamiento masivos, una especie de "democraticismo", sin mecanismos ordenados de participación y una débil valoración de los recursos humanos y de los procesos.

La institución en medio de su trabajo diario debe construir sus planteamientos estratégicos. La Misión de ARARIWA es: "Contribuir a la mejora de las condiciones de vida principalmente de mujeres de menores recursos y sus familias, ofertando permanentemente servicios financieros con educación" y está sustentada en dos columnas vertebrales: El desempeño financiero y el Desempeño Social. Estas columnas se soportan en los valores institucionales de respeto, lealtad, honestidad, confidencialidad, e integridad en el uso de los cursos.

\*Director Ejecutivo de ARARIWA. Economista especialista en desarrollo rural y en microfinanzas. Ha sido presidente de la asociación ARARIWA, presidente del consorcio PROMUC, el consorcio COINCIDE. Miembro de directorios de ONGs en Cusco y gerente del consorcio PROMUC.

## Modelo de banco comunal



Fuente: Presentación de Hugo Yanque

El modelo que aplicamos es el de Bancos comunales, con diferentes servicios:

- Microcrédito, hasta cinco líneas. El asesor de crédito tiene que estar en capacidad de poder diseñar el producto para cada cliente, con diferentes plazos.
- Promoción del ahorro, que contempla ahorro voluntario, ahorro programado, capacitación y otros.
- La capacitación en gestión empresarial, educación financiera, etc.
- Asesoría organizacional en gestión de bancos comunales y capacitación a directivos.
- Microseguros con proveedores regulados y empresas grandes, por lo que no es conveniente hacer consorcio.

Los impactos deseados son mejora en los ingresos y mejora de la capacidad de gestión de los clientes, en su condición de persona, en su relación con su entorno social.

Las perspectivas priorizadas son mejora en los procesos y mejoras en la actuación y desempeño de los recursos humanos, que son controlados por la institución, y dan como resultado clientes y grupos de interés satisfechos, mejores resultados financieros y el logro de la Misión.

A este nivel de resultados e indicadores se aplica la herramienta del tablero de mando. Se pone atención a los procesos y recursos humanos con los respectivos planes de acción y la responsabilidad institucional con sus indicadores.

Así se concreta el mapa estratégico y el tablero de mando de acciones que van encadenadas con cada plan de acción. Los funcionarios de la institución se comprometen a cumplir con metas y acciones coherentes con el plan estratégico. De esta manera también se hace el seguimiento y evalúa el cumplimiento individual. Esto que se le denomina contrato de gestión individual, se aplica a ciertos niveles y luego se va a aplicar al 100% del personal.

Este modelo integra el liderazgo orientado hacia el cliente, hacia el recurso humano, la gestión de procesos y con este conjunto de elementos la posibilidad de lograr resultados.

## Herramientas utilizadas

- El Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige.
- Análisis con información y datos.
- Análisis FODA.
- Balanced Scorecard (BSC).
  - Mapa Estratégico.
  - Tablero de Mando.
  - Plan de Acción.
  - Contrato de Gestión Individual.
- Gestión de recursos humanos por competencia.

Actualmente, la organización está validando el enfoque de recursos humanos por competencia, con el fin de mejorar los procesos y con ello la atención a los clientes, sus necesidades, sus expectativas, sus demandas. Finalmente, se están convalidando herramientas para medir los indicadores y el proceso de implementación de áreas de mercadeo y gestión de recursos de Gestión de Desempeño Social.



## Bloque II

# Gestión de la Información

Releva la importancia de gestionar la información como parte del proceso de ser una organización que gestiona su Desempeño Social. Se realizaron dos conferencias para exponer la experiencia de la promoción de la GDS en África, a través del Programa Misión; y de los resultados de una buena gestión de la información en Europa del Este, a través de la experiencia del Microfinance Centre (MFC).

El bloque está compuesto por el Panel III y Panel IV. En el primero se presentan tres experiencias sobre cómo hacen las instituciones para identificar las necesidades de sus clientes y qué tipo de mecanismos utilizan para dar respuesta a esas necesidades. El segundo panel es sobre "Los sistemas para generar, recolectar y utilizar la información sobre el Desempeño Social". Se abordan experiencias de 3 instituciones que trabajan la GDS desde sus formas particulares de trabajo y cómo están haciendo para implementar sistemas de información para la GDS.

### Conferencia 1

El Programa Misión en África, Boubacar Diallo

### Conferencia 2

Avanzando en la GDS. Centro y Este Europa, Centro-Asia y más allá, Kasia Pawlak

### PANEL III

¿Cómo conocer las necesidades de nuestros clientes y el nivel de satisfacción con nuestros servicios?

#### Experiencia 1

Microempresas de Antioquia (MEDA)-Cooperativa de Ahorro y Crédito, Marta Ligia Vélez Moreno-Colombia

#### Experiencia 2

Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF-FINANCIERA), Miguel Navarro-Honduras

#### Experiencia 3

FINCA PERU, José Ramón-Perú

### PANEL IV

Generar, coleccionar y usar la información

#### Experiencia 1

Experiencia de CRECER, Fabiola Céspedes-Bolivia

#### Experiencia 2

Aplicación de la Gestión de Desempeño Social en el Banco del Éxito (BANEX), Ana Gretchen Robleto-Nicaragua

#### Experiencia 3

Proceso de la Gestión del Desempeño Social de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito, Magdalena Frigerio-Argentina

## Conferencia 1

### El Programa Misión en África, Boubacar Diallo\*

Uno de los objetivos estratégicos del pilotaje en África es probar el enfoque Misión en el contexto africano y colaborar con una amplia gama de actores estratégicos para crear una comprensión de las oportunidades y un amplio plan para la expansión de actividades de GDS en la región de África Sub-Sahariana.

#### Resultados

Los principales resultados alcanzados hasta la fecha en términos de promoción y coordinación, han sido:

- El reconocimiento de una demanda por la Gestión de Desempeño Social en África y la necesidad de más recursos y acceso a capacitación para las redes de IMF.
- Se seleccionaron a 4 representantes de redes ante el Comité directivo del proyecto en África.
- Reconocimiento de que hay que coordinar esfuerzos con los demás promotores para mantener un discurso uniforme sobre la necesidad de promover el Desempeño Social de las organizaciones.

#### Construcción de capacidades

- Se han coordinado 3 Capacitando a los Capacitadores, basadas en el enfoque del Programa Misión. Eso incluyó un taller estratégico y auditoría social, PPI y herramientas básicas de gestión y administración.
- Estas capacitaciones se han difundido entre los diferentes Grupos de interés para asegurar que puedan implementar las herramientas en sus organizaciones, no sólo conceptualmente sino en la práctica.
- Un gran logro fue involucrar al Ministro de Hacienda en el Senegal, que envió a una persona para la capacitación y así pudo conocer en qué consiste la GDS y cuál puede ser su importancia para Senegal, especialmente para la estrategia nacional de combate a la po-



Boubacar Diallo

breza. A partir de esto, el actual Ministro de Finanzas ha decidido invertir recursos en el Programa Misión en Senegal.

#### Cambios a nivel de las IMF

- En términos de los cambios en el nivel de las IMF, que es uno de los objetivos fundamentales, cada una ha desarrollado objetivos sociales y objetivos SMART de su Misión y han expresado su intención de medir y monitorear su Desempeño Social. Y una de las cuatro instituciones ha revisado por completo su Misión; y dos de ellas han integrado sus objetivos sociales en su plan estratégico.
- Definición de los indicadores sociales y su integración dentro del MIS existente.
- Un resultado muy importante es el creciente interés por medir el perfil de pobreza de los clientes, lo cual no existía antes, y promover un enfoque de género y preocuparse por la satisfacción del cliente.

\* Director para África del Programa Misión. Consejero técnico regional del Catholic Relief Service (CRS) en el área de microfinanzas.

## Conferencia 2

# Avanzando en la Gestión de Desempeño Social. Centro y Este Europa, Centro-Asia y más allá, Kasia Pawlak\*

El Microfinance Centre (MFC) tiene 100 miembros en 27 países, en su mayoría IMFs, su principal objetivo es promover el acceso a la financiación. Trabaja con redes, inversionistas, donantes, hacedores de política pública que están presentes en la región. Es una región joven, alrededor de 13 años. La GDS ha sido siempre nuestro enfoque, en un principio a través de proyectos para medir el impacto y realizar estudios de mercado en diferentes iniciativas para incorporar la información del Desempeño Social en sistemas de información y pasar a lo que ahora se llama Gestión de Desarrollo Social e ir más allá de los reportes. Pasar de reportar a los inversionistas y a los empleados, y utilizar la información para mejorar nuestras prácticas y beneficiar a los clientes.

Hace cinco años con la cooperación de COPEME y el Consorcio Imp-Act se desarrollaron dos importantes herramientas que se utilizan en la Gestión del Desempeño Social. Una es la herramienta de auditoría social llamada "Auditoría Social de la Calidad", que incluye los seis principios de protección a clientes y Reporte MIX. La segunda, es "Gestión Estratégica" que integra la perspectiva de Desempeño Social y utiliza la metodología de tablas de mando o BSC.

También se ha trabajado con diferentes cursos para desarrollar las capacidades de las redes locales y consultores. Se implementa el entrenamiento en Gestión del Desempeño Social desarrollado por el Consorcio Imp-Act, pero también los recursos propios de formación que están relacionados con diferentes áreas de la Gestión del Desempeño Social, como por ejemplo la presentación de Reportes al MIX.

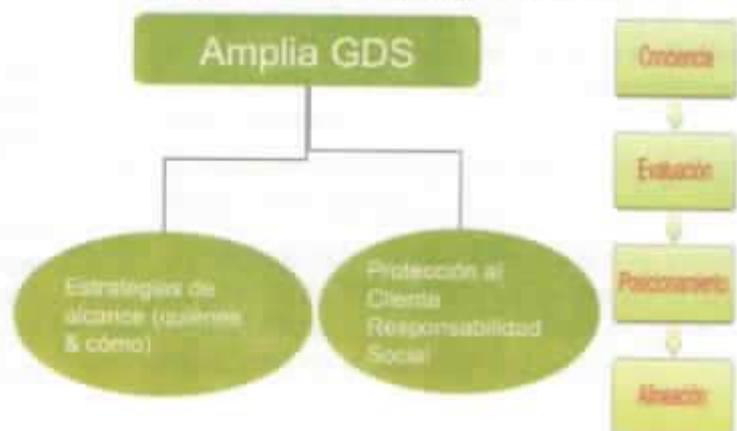
Una iniciativa ha sido preparar a los socios para que pudieran completar el Reporte sobre Desempeño Social una vez que este apareció en la página Web del MIX. Las redes nacionales y regionales



Kasia Pawlak

deben hacer esfuerzos para asegurar que las IMF tengan un sistema completo de Gestión del Desempeño Social, que implica cambios a todos los niveles. Las redes pueden jugar un papel importante en promover un ambiente favorable para estos cambios, fomentando que inversionistas, donantes y reguladores respalden los principios de la GDS y llevemos así la promesa de las microfinanzas a la práctica.

### Estrategia de desarrollo para promover la GDS



Fuente: Presentación de Kasia Pawlak

\* Subdirectora del Microfinance Centre (MFC). Es miembro del Consejo Director del Consorcio Imp-Act Consortium y la Fuerza de Tarea Internacional para el Desempeño Social.

Para promover la GDS, se sigue el principio de que la GDS es traducir la misión social a la práctica. Iniciar la implementación de la GDS puede parecer mucho trabajo: evaluar a los clientes, responder a sus necesidades y alcanzar el cambio social establecido en la misión de la organización. Se pone mucho énfasis en la comprensión de qué es el Desempeño Social y en evaluar a cada institución para conocer qué están haciendo en términos de Desempeño Social, definir cuáles son sus metas y determinar qué ajustes y cambios necesitan en sus operaciones y sus estructuras para lograr mejor estas metas.

En la región existen generalmente dos tipos de instituciones microfinancieras:

- **Un tipo, centrada en la responsabilidad social.** Están bien establecidas, usualmente son IMF's más grandes o bancos microfinancieros, con fundamentos comerciales. Dentro de sus buenas prácticas está la adopción de la protección de los clientes, políticas medioambientales, responsabilidad con los empleados y proactividad con la comunidad.
- Otro tipo son las centradas en alcanzar a su población meta. En su mayoría son producto de los proyectos de las ONG's internacionales. Tienen una gerencia muy comprometida con la Misión. Necesitan posicionamiento competitivo. Entre sus buenas prácticas están en que definen el grupo objetivo en función de su Misión. Sus estrategias y sistemas están alineados (Alineamiento objetivo, adaptación de producto, selección de empleados y estudio de mercado).

### Dificultades de la IMF's en la implementación de la GDS

- El primer paso es hacer evaluaciones de la organización y buscar mejorar lo que más nos interesa según la Misión. No es necesario hacer todo de una vez.
- Otra cuestión que hay que remarcar es que muchas veces vienen personas con diferentes herramientas y diferentes soluciones; y se olvida que se tienen mu-

chas cosas dentro de las organizaciones sobre las que podemos construir nuestro propio camino. Hacer valoraciones de cómo estamos, realizar auditoría social, es muy importante para identificar las fortalezas de la organización y construir sobre éstas, en lugar de ver lo que está haciendo el vecino y lo que posiblemente no funcione igual en nuestras organizaciones. Cuando hacemos evaluaciones de los socios, mucha información para el Desempeño Social ya está disponible, pero que no se está utilizando. Se prueba con otras herramientas, cuando dentro de la organización se podría encontrar la respuesta.

- Otro factor clave para el éxito es el liderazgo en las instituciones. Se necesitan líderes a todos los niveles para adaptar la organización a las nuevas formas de gestión para el Desempeño Social. Esto es algo que quienes brindan asistencia técnica y las redes deben tener en cuenta a la hora iniciar estos procesos.
- El enfoque paso a paso trata de comenzar en pequeño. Las instituciones que inician con metas menos ambiciosas, pero consistentes y sistemáticas, construyen sobre sus fortalezas, son las que tienen éxito al final. Con un abordaje paso a paso le queda a la institución algún margen para hacer frente a las eventualidades.
- Los demás actores en todo este proceso deben contribuir a crear un ambiente positivo para que la GDS se pueda convertir en el estándar en las microfinanzas.



### Panel III

## ¿Cómo conocer las necesidades de nuestros clientes y el nivel de satisfacción con nuestros servicios?

Tres expositores presentan las experiencias de sus organizaciones en materia de Gestión de la Información. En este panel nos presentan cómo han hecho sus organizaciones para conocer las verdaderas necesidades de sus clientes y nos dan elementos interesantes sobre cómo han utilizado la información sobre sus clientes para ajustar sus productos, mejorar la imagen de la organización, satisfacer las necesidades de sus clientes y sobre todo, cómo esta práctica contribuye a una buena Gestión del Desempeño Social.

### Experiencia I

## Microempresas de Antioquia (MEDA)–Cooperativa de Ahorro y Crédito, Marta Ligia Vélez Moreno\*

MEDA es una entidad que nace como una iniciativa privada de una corporación de líderes antioqueños ante el fracaso del modelo económico de las grandes factorías textiles. Muchos empleados que se quedarían sin trabajo, MEDA los empieza a formar para que creen sus propias empresas.

¿Cómo se conocen las necesidades del cliente? La respuesta es simple, hay que preguntarles y luego en correspondencia tomar acciones.

MEDA realizó una serie de cambios en su estructura organizacional, operativa y de relación con los clientes. Pasó de ser de una organización simple con unos servicios financieros y otros no financieros, a ser una organización que gestiona el Desempeño Social de manera integral. Rediseñó su Misión, enfocada en mejorar la calidad de vida de los clientes a una organización con una cultura de servicio.

### ¿Quiénes son sus clientes?

Se hacen los estudios de crédito que deberían ser la herramienta principal para obtener la información necesaria para diseñar los productos y servicios que den respuesta a las necesidades de esos clientes. Por ejemplo, con esa información se descubre un alto nivel de analfabetismo, por lo que no se puede seguir hablando de contabilidad, de



Marta Ligia Vélez Moreno

planeación estratégica, cuando lo que se necesita es que aprendan a leer y escribir. Por tanto, se hace un ajuste al programa de formación.

A nivel operativo, fue necesario ajustar las formas de trabajo de la organización para poder medir la satisfacción y las características de los clientes, diseñar nuevos servicios y medir cobertura y deserción. La unidad de desarrollo social trabaja con la unidad financiera para intercambiar información y análisis sobre los clientes, lo que permite

\* Directora de Fomento y Desarrollo empresarial de Microempresas de Antioquia, Colombia. Estudios en psicología y en desarrollo social. Profesora universitaria.

crear conocimientos sobre las necesidades reales de los clientes y sus características. Esto permitió agregar valor a los productos financieros de la organización. Se trata de que la información obtenida con una herramienta pueda transformarse, se pueda utilizar no sólo para leer las cifras financieras sino hacer reportes sociales al cruzar las variables.

### Identificación de las necesidades de los clientes

- Promoviendo servicios de desarrollo empresarial, realizando acompañamientos y visitas permanentes, seguimiento de los indicadores de afiliación y deserción, desarrollando grupos focales. Por ejemplo, los grupos focales permiten mantener una comunicación fluida con los clientes y así se pueden diseñar capacitaciones para sus verdaderas necesidades.

### Estrategias para apoyar y fomentar el desarrollo empresarial

- Gestión para consultorio temáticos para los microempresarios.
- Asesorías personalizadas.
- Posibilitar el acceso a servicios de formación en áreas como: administración, servicio al cliente, mercadeo, en diferentes oficios.

- Evaluación de las formas de pago, intensidad y horarios de los servicios, teniendo en cuenta las condiciones de los microempresarios.
- Gestión de proyectos para el desarrollo empresarial.
- Definición de medios de comunicación más efectivos.
- Estrategias de mercadeo focalizados en los clientes.
- Ajustado la oferta de servicios a las necesidades de los clientes.

Al conocer al cliente, identificar sus necesidades y ofrecerles servicios que cumplan con sus expectativas y necesidades:

- Se fideliza nuestros clientes.
- Se mantiene el buen reconocimiento.
- Se crece en número de clientes.
- Se aumenta la satisfacción de los microempresarios.

Al conocer las necesidades de los clientes y monitorear la satisfacción con los servicios, se gestiona un desempeño sobresaliente y se fomenta una cultura corporativa por servir. Esto es lo que realmente fideliza a los clientes y aporta al desarrollo empresarial de la región.

La conclusión: ¿para qué se pregunta? Para responder. ¿Con qué se responde? Con servicios. ¿Qué se hace con los datos? Les pasan a información inteligente y se aprende de ellos.

## Experiencia 2

### Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF-FINANCIERA), Miguel Navarro\*

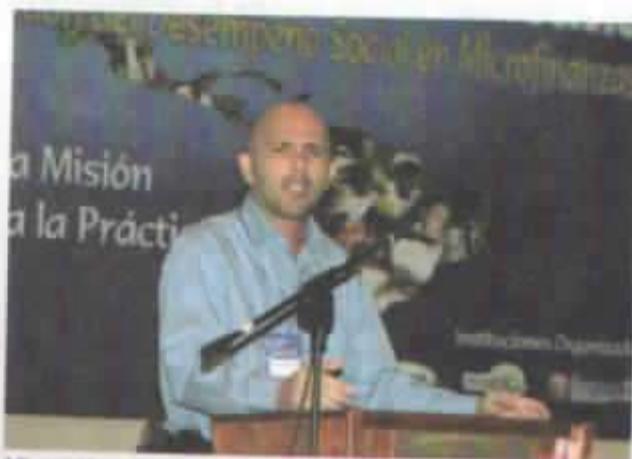
**O**DEF nace en 1985 como una OPD de desarrollo social para apoyar principalmente a mujeres. En se transforma en una sociedad financiera. Su Misión es brindar servicios financieros a los sectores de bajos ingresos para contribuir a combatir las causas de su pobreza.

#### Qué importancia tiene conocer la necesidades de los clientes

- Es un proceso de concientización donde desde la junta directiva hasta los empleados que están en el campo deben de ser conscientes que la gestión del Desempeño Social es un proceso que puede ayudar a mejorar la efectividad y el desempeño de las institución.
- Porque la competencia ha aumentado y obliga a hacer más gestión de Desempeño Social.
- Los resultados confirman que entender al cliente es más importante que diseñar un buen producto, porque con ese conocimiento se mejoran los servicios.

#### Herramientas usadas

- *Uso de préstamos, ganancias y ahorros.* A través de una encuesta individual se busca saber qué hace los clientes con sus préstamos, cómo usa las ganancias, cómo usa los ahorros; y a partir de ahí se diseñan diferentes productos.
- *Grupos focales con temas específicos,* para saber cuáles son las necesidades de los clientes y para medir la satisfacción. También para medir los grados de atención, o sea, atender bien a su cliente. El cliente se va a quejar del producto, pero no se va a quejar de la institución.
- *Encuestas de salida de clientes,* importante conocer por qué los clientes están saliendo.
- *Encuentros de clientes con clientes* donde se intercambian experiencias, además salen recomendaciones o sugerencias para la institución.
- *Encuentros de clientes con empleados.* La clave es el involucramiento del personal a todos los niveles. Si los



Miguel Navarro

empleados de nivel administrativo y operativo escuchan a los clientes, se darán cuenta cómo su eficiencia influye en la satisfacción de los mismos.

#### ¿Qué hacer con la información recolectada?

- Diseñar nuevos productos, ajustados a las necesidades de los clientes, como por ejemplo un crédito para legalización de tierras, un crédito para gastos de maternidad.
- Implementar planes de capacitación en base a las necesidades de los clientes.
- Hacer cambios de políticas y estrategias, basados en una recolección y un uso sistemático y ordenado de la información. Así se toman buenas decisiones.
- Uno de los puntos más importantes como resultado de estos cambios ha sido la fidelización de los clientes. Y para eso también se han desarrollado servicios complementarios, como consultas médicas gratis a los clientes que están al día en sus pagos, apoyados por alianzas con otros socios importantes.

#### Cambios que se producen

- Enfoque que tiene la institución desde el proceso de planificación hasta la recuperación del préstamo, adoptando los seis principios de protección al cliente

\* Gerente de negocios de la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (ODEF), Honduras. Licenciado en Economía. Especialista en Mercado Agropecuario por la Universidad Federal de Vicosa, Brasil y llevó cursos de especialista en Mercado Agropecuario en Feidafing, Alemania.

como las reglas básicas para el funcionamiento de la organización.

- Forma en que los empleados ven a los clientes.
- Diversificación de los productos, siempre basados en la información que se obtiene directamente de los clientes.
- Fidelización de los clientes. Tienen la posibilidad de quejarse y ser escuchados.
- Inversión en acciones sociales (Por ejemplo: clínica, medicamentos, capacitación).
- Reducción de tasas de interés. La tasa de interés tiene un impacto fuerte en la capacidad de las familias de sostenerse. Se debe hacer un esfuerzo por mantener el costo de los créditos a niveles bajos y sostenibles.

### Experiencia 3

FINCA PERU, José Ramón Gutiérrez\*

FINCA PERÚ trabaja en 3 departamentos: Lima, Ayacucho y Huancavelica. El 80 por ciento de sus operaciones se concentran en la zona andina de los departamentos de Ayacucho y Huancavelica, una zona muy pobre. Tiene 17 años trabajando el tema de la autovaloración de la mujer en esa zona.

La Misión es "Generar soluciones Integrales e innovadoras para la inclusión social y el desarrollo pleno de las mujeres y las comunidades de menores recursos." El principal producto son los bancos comunales. También se tienen Grupos Solidarios, crédito individual y microseguros.

#### Conociendo las necesidades de las clientas

1. Análisis de base de datos, registra la información de las clientas, por zonas, situación socioeconómica, edad, educación, antecedentes crediticios, antigüedad, movimiento crediticio, nivel de ahorros, medición de la pobreza (PPI).
2. Escuchar a las clientas:
  - Al final de cada ciclo de crédito hay un espacio donde pueden expresar sus necesidades y sugerencias, dicen qué esperan con el próximo crédito.

- Tener una mejor imagen, es decir, estar mejor posicionados en el mercado.
- Crecimiento sostenido, ganen los clientes y gane la institución.

#### Peligro

El entendimiento de las necesidades del cliente hace parecer menos exigente a la institución, y los clientes que también tienen préstamos con otras instituciones optan por pagar primero a las que tienen políticas más duras advirtiendo que la institución es más "comprensible". Hay que cambiar esa percepción y hacerles saber que hay igual compromiso.



José Ramón Gutiérrez

- A través de los informes que emiten las Directoras de Oficinas.
- Grupos focales para averiguar niveles de ingresos, fuentes de ingresos, temporadas altas y bajas, quiénes tienen el poder de gastar en las familias.

\* Gerente Financiero de FINCA, Perú. Licenciado en Economía. Maestría en Finanzas y Especialización en Recursos humanos, Controles y Liderazgo.

quién decide las compras, sobre todo cuando se va a ingresar a una zona nueva.

- Entrevista a profundidad, para los productos más específicos.
- Encuestas de satisfacción.

En el año 2009 se inicia un proceso con el Programa Misión para validar, fortalecer y crear instrumentos de gestión de clientes.

#### 1. La segmentación del mercado

- Enfocarse en el tipo de perfil de clientes, del mercado que quiere atender, o sea, caracterizarlos (por zona (urbano/rural), nivel de capacidad de pago y si accede a crédito o no).
- Identificar las fortalezas y los cambios que pueden ser mejor valorados entre las clientas.
- Listar los cambios que están esperando las clientas en nuestros productos.

#### 2. Análisis del Ciclo de Servicio

- Identificar los puntos de contacto que tienen las clientas con la institución (difusión individual, conocer las expectativas que tienen ellas con los puntos de contactos, comparar con lo que hacemos e implementar mejoras, traducirlo en un Plan de Acción)
- Reuniones de pago.
- Ecuación del valor del cliente: Satisfacción = percepción - expectativas
- Si el cliente viene con una expectativa demasiado alta, no se va a lograr su satisfacción. Hay que cuidar lo que uno promete, porque siempre el reclamo va a ser: "Me dijiste que me darías y no me diste."
- Sistema de levantamiento de información.
- Encuesta de satisfacción de clientes, para medir la percepción de las clientas respecto a la institución y los puntos de contacto identificados.
- Diseño de encuesta de salida de clientes, para identificar los motivos de la salida: un viaje, mora, dificultades de pago, etc.

- Encuesta personal, para detectar comportamientos que definan porqué los clientes están dejando de utilizar los servicios.

3. Diseñar un sistema de quejas efectivo. Dar responsabilidades a las personas que van a participar en este proceso, definir claramente los procesos. Capacitar al personal sobre la importancia y para qué sirve el buzón. Pero, lo más importante, dar respuesta a los clientes.
4. Establecer mediciones a los resultados de las encuestas, estadísticas de salida de los clientes. Difundir.
5. Analizar la tendencia del mercado (tasas, productos y necesidades).
6. Fortalecer una Cultura de Servicio a todo nivel.

#### Cambios producidos

1. Revisión y modificación de los procesos de difusión, evaluación, desembolso, recuperaciones y capacitación.
2. Flexibilización en el modelo de bancos comunales (plazos, montos, número de clientes, créditos de cuenta interna y crédito especial para campañas).
3. Creación de nuevos temas de capacitación (temas familiares, salud, empoderamiento y equidad de género entre otros).
4. Creación de nuevos productos de crédito y seguro de vida (individual para capital de trabajo, activo fijo y mejoramiento de vivienda).
5. Modalidad de ingreso de nuevas socias al banco comunal en marcha.
6. Perfilar nuestros productos a la característica del cliente (Elaboración Score en Alianza con Datacrédito-Experian).
7. Redefinición de perfiles del personal de acuerdo a las competencias del puesto.
8. Capacitación constante a los colaboradores.
9. Evaluaciones de desempeño.
10. Evaluaciones de clima laboral y Planes de acción.
11. Implementación del Plan de Fidelización interna y externa.

## Panel IV

### Generar, coleccionar y usar la información

Se presentan diferentes etapas en la construcción de sistemas que permitan generar, recolectar y utilizar la información sobre el Desempeño Social. CRECER, BANEX y RADIM son instituciones que están apoyando la gestión social de las microfinanzas, y exponen cómo en la práctica se implantan sistemas de información, tan importantes para dar seguimiento e impulsar la GDS en las diferentes instituciones que trabajan con microfinanzas.

#### Experiencia I

##### Experiencia de CRECER, Fabiola Céspedes\*

La Misión de CRECER es: "Es brindar con excelencia y calidez productos financieros integrados a servicios de desarrollo para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, de nuestras clientes y sus familias."

El modelo de negocios es el empoderamiento y mejoramiento de la calidad de vida de mujeres y sus familias, utilizando productos y servicios financieros e interviniendo en los diferentes aspectos que atañen al día a día de los clientes: su actividad económica, alimentación, salud, educación, seguridad social y vivienda. Focalizado en áreas rurales y mujeres pobres, con un enfoque de sostenibilidad de los servicios tanto social como financiera y de mercado.

Los servicios: Banca comunal, Crédito: individual, oportuno, productivo, de salud y microseguros de accidentes personales. Todos los clientes incluso los de crédito individual reciben los servicios de desarrollo: Educación Financiera y No Financiera (seis módulos), atención y prevención salud a través de alianzas y actividades comunitarios (ferias integrales y jornadas/campañas de salud).

CRECER siempre ha sido líder en prácticas de Desempeño Social, sin embargo a partir de la pasada gestión se decidió formalizar un sistema de gestión de Desempeño Social y se inicia:

- La priorización de objetivos sociales en la gestión
- La compatibilización de estructura organizacional, políticas, estrategias y procesos internos con Misión y objetivos sociales.



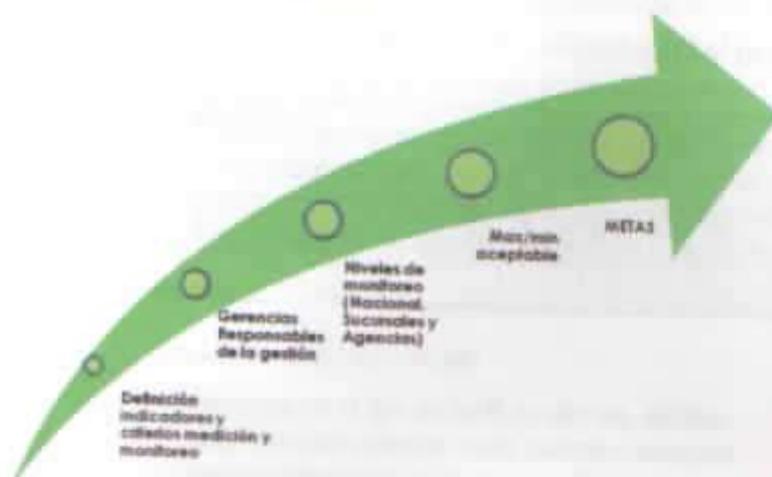
Fabiola Céspedes

- Los ajustes, diseño y aplicación de diferentes herramientas para evaluar y monitorear los objetivos y metas sociales
- Gestión de definición de indicadores de desarrollo social ajustados al enfoque y necesidades de gestión interna (Performance Task force y el cuestionario MIX).

La finalidad de ajustar los indicadores es lograr una cobertura creciente a mujeres pobres y sus familias, para ampliar sus oportunidades de una vida mejor, lograr productos y servicios que satisfagan tanto las necesidades financieras como las sociales de los clientes; asegurar impactos positivos en las socias, sus familias y su comunidad. Practicar

\* Coordinadora Nacional de Investigación y Desempeño Social en la Institución Financiera de Desarrollo, Crédito con Educación Rural -CRECER, Bolivia. Ingeniera industrial con especialización en gestión de proyectos y planificación estratégica.

## Definición indicadores



Fuente: Presentación de Fabiola Céspedes

una gestión socialmente responsable y tener resultados de Desempeño Social coherentes con los niveles de resultados financieros.

Son cuatro grupos de indicadores: Focalización en clientes; satisfacción de necesidades financieras y sociales; los indicadores de impactos; y los indicadores de la gestión socialmente responsable en relación a clientes, a empleados, a la comunidad y al medio ambiente.

## Acciones de soporte a la implementación de los indicadores de desarrollo social

- Priorización de la Gestión del Desempeño Social en el plan estratégico.
- Implementación de políticas internas.
- Sistematización de información y ejecución de investigaciones para definir prioridades, ordenar estrategias y desarrollar criterios/herramientas de medición. O sea, analizar los diferentes estudios de impacto, satisfacción de mercado, hacer estudios de actualización y en función de eso definir qué criterios se desean monitorear en temas de Desempeño Social.
- Incorporación de información social en el Formulario de Registro de Clientes (utilizando PPI para medir la pobreza y herramientas de línea de base para impactos tanto de servicios financieros como no financieros) y adecuación del sistema de información que tenga un fuerte componente social.

- Incorporación de metas de indicadores de Desempeño Social en los Planes Operativos Anuales (nacional, sucursales, agencias).
- Capacitación a todos los niveles funcionales, ya que asesores, jefes de agencias, todos están involucrados con la gestión de los indicadores del Desempeño Social.

## Beneficios para la institución

- El conocimiento de los clientes permite el monitoreo de necesidades, diseño productos y segmentar el mercado.
- El ordenamiento de intervenciones/mejor uso de recursos.
- La evaluación continua del desempeño.
- Fortalecimiento de capacidades internas / autonomía. Capacitando a los funcionarios se asegura una sostenibilidad y mejora continua del proceso.
- Fidelización de clientes y asegurar el cumplimiento de la misión social.

## Beneficios para los clientes

- La institución está enfocada en estrategias para satisfacer las necesidades financieras y sociales de sus clientes, por tanto tiene mejor atención y servicios.
- Políticas para expandir y profundizar servicios con función social (crédito de salud, microseguros, educación, salud).
- Políticas de responsabilidad social hacia clientes y comunidad (inversión social, donde se establecen mecanismos de distribución de excedentes con los clientes).

## Retos en la implementación

- Uniformar una visión y prioridades de Desempeño Social.
- Ordenar y priorizar intervenciones en base a retroalimentación de clientes.
- Fortalecimiento de capacidades internas para aplicación de herramientas y gestión interna de los indicadores que muchas veces aumenta el trabajo al personal sobre todo en el proceso de monitoreo.
- Motivación a niveles operativos porque con mercados altamente competitivos los funcionarios están presionados para lograr buenos resultados positivos.
- Lograr que el proceso de Gestión del Desempeño Social sea costo-efectivo para la institución.

## Experiencia 2

### Aplicación de la Gestión de Desempeño Social en el Banco del éxito (BANEX), Ana Gretchen Robleto\*

Los valores corporativos de BANEX: Integridad, aplicada básicamente bajo los principios de protección al cliente; compromiso con sus orígenes; calidad; servicio hacia los clientes, la comunidad, los colaboradores y la sensibilidad social.

Su Misión: "Ser el banco líder dedicado a brindar en rentable a nuestros clientes; servicios financieros oportunos y de largos plazos. Y la Visión: "Ser un banco de clase mundial con sensibilidad social, operando regionalmente en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa."

#### Proceso de implementación de la Gestión de Desempeño Social

- Recopilación de la información.
- Proceso de capacitación para oficiales de crédito, que son los que recaban la información en base a los formularios de solicitud de crédito y alimentan en el sistema toda la información sobre la situación de los clientes.
- Política medio ambiental para el banco, revisada y ratificada por al junta de accionistas y la junta directiva, y recoge los criterios de las listas de exclusión de financiamientos de organizaciones para garantizar que no se otorgue préstamos para actividades que representen una amenaza tanto para la calidad de vida para los seres humanos así como para el medio ambiente.
- Capacitación para micros, pequeños empresarios con un enfoque de educación financiera y medioambiental.

#### Metodología Imp-Act

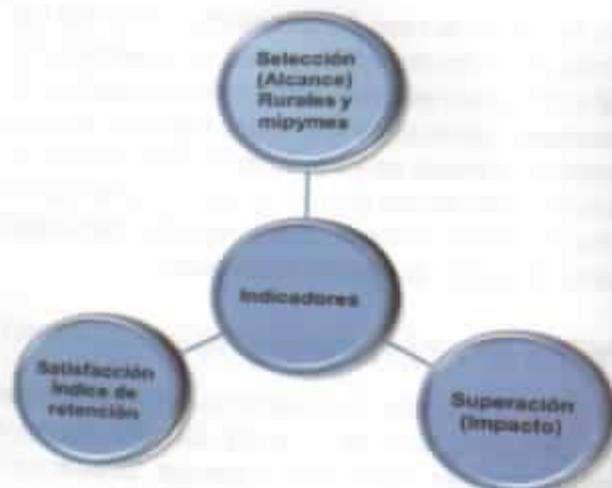
Reporte de indicadores en función de la selección de los clientes, el nivel de retención, el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios recibidos y cómo van superando, cuál es el impacto de estos servicios en el nivel de vida de los clientes.

##### 1. Los objetivos:

- Atender a la micro, pequeña y mediana empresa.



Ana Gretchen Robleto



Fuente: Presentación de Ana Gretchen Robleto

- Atender a personas pobres.
  - Aumentar el número de clientes y cartera en las zonas rurales.
  - Mantener a la clientes mujeres.
- ##### 2. Satisfacción de los clientes:
- Mantener clientes desarrollando productos adecuados.
  - Fidelizar a los clientes.

\* Gerente de Comunicaciones Banco del Éxito (BANEX). Nicaragua. Comunicadora social, con postgrado en Comunicación, Cooperación para el Desarrollo y Gestión de Organismos no Gubernamentales.

- Reducir el tiempo de desembolso.
3. Superación
- Impacto al nivel de los clientes a través de la medición del nivel de vida del cliente y su familia, aplicando *Balanced Scorecard*. Y la medición del desarrollo empresarial, a través del aumento en el valor total de los activos.

### Experiencia 3

## Proceso de Gestión del Desempeño Social de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM), Magdalena Frigerio\*

La Misión de RADIM: "Posibilitar la articulación de las instituciones del sector de las microfinanzas, fortalecerlas y plantear una activa participación en el planteamiento de propuestas al Estado y a la sociedad civil."

Los ejes de trabajo son: Fortalecimiento institucional (capacitación, asistencia técnica, gestión de Desempeño Social e información sectorial); transparencia (indicadores de desempeño, sistemas de información y gestión, informes sectoriales y mapeo de instituciones de microcrédito); relaciones institucionales (plan de incidencia, comunicación interna y externa, código de ética, fundrasing, marco regulatorio, promoción de alianzas estratégicas).

### Proceso de Gestión de Desempeño Social

Se inicia con un taller de alineamiento estratégico, en el que participaron 6 de las 12 socias. Se seleccionaron 4 instituciones para aplicar todo el proceso. El taller para sensibilizar a los equipos de trabajo facilitó el proceso de autoevaluación realizado de dos maneras: uno facilitado por consultores y las organizaciones; y otro solamente las organizaciones. Luego se hicieron 4 auditorías sociales. Con esto se logra identificar las principales debilidades y fortalezas de las organizaciones.

La segunda etapa consiste en la devolución de los resultados de esas evaluaciones para luego iniciar el proceso de un plan de mejoras y poder brindar la asistencia técnica que requieran las organizaciones.

Durante el proceso se revisó la misión de las instituciones, esto incluyó: Género, relación entre distintos programas,

El Desempeño Social también es hacia lo interno, con el personal. Esto permite bajar el Índice de rotación de personal. Por ejemplo, la creación de un programa novedoso llamado Premio Valores BANEX. Cada año se selecciona a una persona, de entre la persona propuesta por cada sucursal, que encarna de mejor manera los valores.



Magdalena Frigerio

modo de intervención en el territorio, una organización revisó y modificó su Misión luego del taller de capacitación de alineamiento estratégico.

Luego se evaluaron las seis dimensiones que se miden en el Programa Misión: gobernabilidad/liderazgo, planificación estratégica participativa, procesos, productos, gestión de clientes, gestión de recursos humanos, resultados y los sistemas de información.

El premio del MIX Market lo recibe la Red porque 9 de las 12 socias hicieron el reporte de Desempeño Social. El reporte iba a ayudar en el proceso de sensibilización para que las instituciones reportaran no sólo los datos financieros sino también los sociales. Se trabajó mucho en la promoción y en brindar acompañamiento a las instituciones. El proceso ha sido útil para la implantación de la GDS que se está impulsado entre las organizaciones socias.

\* Responsable de Fortalecimiento Institucional de la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM). Lic. en Trabajo Social con Posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro.

## Bloque III

# Operaciones

Inicia con una conferencia teórica-práctica sobre la gestión de recursos humanos. Contextualiza el tema de los recursos humanos que sirve de marco de referencia del Panel V. En el que se presentan 3 experiencias de gestión de recursos humanos de instituciones que laboran en el sector rural. En la segunda parte, el Panel VI aborda el tema de los productos y su adaptación al grupo meta. El desafío de las instituciones de microfinanzas está en materializar con sus productos las aspiraciones de sus clientes y dar respuesta a las necesidades de sus clientes asumiendo riesgos importantes.

### Conferencia Magistral

Gestión de recursos humanos e impacto en resultados en las instituciones microfinancieras, José Villagra

### PANEL V

#### Recursos humanos en la GDS

#### Experiencia 1

FUNED, Anibal Montoya-Honduras

#### Experiencia 2

El modelo de gestión de recursos humanos de ADRA, Indira Melgar-Perú

#### Experiencia 3

Recursos humanos en la Fundación Unión y Desarrollo de Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), Carlos Rojas

### PANEL VI

#### Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta

#### Experiencia 1

Cooperativa 20 de Abril, Rosa Estela Rodríguez-Nicaragua

#### Experiencia 2

Aprendizaje institucional de la adaptación continua de los servicios en microfinanzas rurales, Anabelle Sulmont-México

#### Experiencia 3

Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta, Edgar Jiménez

## Conferencia Magistral

# Gestión de recursos humanos e impacto en resultados en las instituciones microfinancieras, José Villagra\*

### El enfoque sistémico de gestión

Es reconocer que el desempeño de una organización ya sea con fines de lucro, empresarial o una organización sin fines de lucro, de desarrollo, que busca su Misión institucional, es producto de la interacción de diversos temas que confluyen y que producen el resultado final.

Los resultados de la organización son el cumplimiento de la Misión institucional, para lo que las organizaciones requieren accionar determinados comportamientos en los grupos de interés. Esos comportamientos son: recomendación, precompra, permanencia, etc. y van a depender del tipo de negocio. Es entender con claridad en qué segmentos estoy, qué tipo de clientes voy a atender, cuáles son los comportamientos que espero. En qué debo ser bueno para que ellos compren mis productos. Si logro esto de acá, voy a cumplir la Misión institucional. Sin embargo, hay un tema de capacidad interna, la organización solamente va a poder accionar ese tipo de resultados si es capaz de gestionar procesos y personas.

Un mensaje sumamente importante es: "no hay una sola forma correcta de hacer las cosas". Todo es en dependencia del tipo de negocios.

Una condición clave para lograr avances es que se requiere documentar procesos, asegurar que éstos se manejan de una manera controlada y que están orientados a la mejora continua, hay mediciones, se evita el síndrome de la variación. Cuando hay gestión de procesos, se aplica la "predictibilidad" de la calidad, entonces los productos salen más o menos homogéneos. El problema es que gran parte de los gerentes de las organizaciones de microfinanzas desconocen la importancia de estos aspectos y por tanto, suelen hacer muchas acciones poco estructuradas.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se debe considerar un subsistema. Hay temas que se relacionan con



José Villagra

el conocimiento y otros que se vinculan al manejo de las actitudes, motivaciones, satisfacción de las personas; y por último la estructura y organización del trabajo. Estos tres aspectos accionan procesos y producen resultados con los clientes y el mercado. El planeamiento estratégico, la metodología utilizada para desarrollar capacidades son claves para lograr esos comportamientos con los clientes y los grupos de interés y que va a permitir desarrollar acciones encaminadas hacia ellos en el mediano o largo plazo. Las metas y los indicadores van a permitir controlar el planeamiento estratégico y el avance en la consecución de resultados.

Otro aspecto clave es el liderazgo. Se puede diseñar un excelente modelo de indicadores, pero simplemente si el gerente general o el director no exige ni da seguimiento a los indicadores, el modelo termina muriéndose en el tiempo. Al contrario, hay organizaciones con modelos menos sofisticados y de menor calidad técnica que terminan con excelentes resultados porque viabilizan sus iniciativas a través del liderazgo. Si hay liderazgo hay oportunidad para

\* Gerente General de PRAXIS, Perú. Economista con Máster en Gestión Pública y Administración. Una de sus importantes contribuciones es la traducción de "1 Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige" para su uso por empresas e instituciones de desarrollo social en Iberoamérica. Consultor en alianza con el Programa Misión.

la mejora continua porque se debe ser insistente, persistente y así es que se obtienen resultados sostenibles.

Hay un déficit importante en la calidad de la gestión, y es parte interna e integral del enfoque sistémico en la institución. En lugar de dar paso a las metodologías tradicionales de consultoría donde la asistencia produce todo, nuestro aporte es asegurar que hay ciertas prácticas que funcionan y se aplican en las organizaciones, pero es la propia organización la que lidera y es la que rinde cuentas por los proyectos, de otra forma no aprende. El principio básico es que se aprende no sólo en los cursos sino sobre todo en la implementación.

### Relación entre la gestión de recursos humanos con los resultados organizacionales

Hay tres aspectos claves (productividad, rotación y ausentismo), entre otros, que son importantes y que se relacionan con el impacto de la gestión de recursos humanos:

- (i) La **productividad**, hay que abordar el tema de recursos humanos desde un enfoque de negocios, un enfoque orientado a resultados. Si se logra mejorar la productividad de los asesores de créditos, realmente se va a generar un cambio en la vida de los clientes. También influye mucho la organización y el ambiente laboral. Hay personas muy eficientes que al tener conflictos internos dejan de ser productivos.

En recursos humanos se habla del *hardware* necesario para atender bien a los clientes. Se está hablando de mucho dinero para la organización y mucho cumplimiento institucional, menos pobres, mas efectividad en la inclusión, mas bancarización, más educación, más todo, todos ganan.

En la productividad también hay ciertos factores genéricos que explican el desempeño: él sabe, él quiere, él puede. No basta que la gente sepa, si no quiere hace lo mínimo indispensable. Se necesitan organizaciones que no solamente entrenen, faculten y den motivación, sino que dejen hacer. En el desempeño de una persona hay dos componentes: uno biológico que son las motivaciones, los rasgos personales, ese es el *hardware*. Y otro componente aprendido que son los conocimientos, es el *software*.

Si se quieren organizaciones orientadas a la iniciativa, a la innovación hay que promover un clima de confianza para que la gente se equivoque. Si se equivoca es que está in-

terando cosas, no gente que haga los mismo de siempre, esto va a producir una mejora continua.

### El modelo del Iceberg para reforzar los recursos humanos



Fuente: Presentación de José Villagra

El desempeño y la productividad de una persona dependen de un conjunto de características personales que vienen con la persona y que se van desarrollando en el tiempo.

En la parte superior y visible del iceberg se identifican los conocimientos y las habilidades, cualidades que pueden cambiar fácilmente. Estas cualidades son las que la organización puede cambiar de forma efectiva y eficiente a través de la capacitación tradicional. El resto de factores que producen productividad y desempeño son más complicados de manejar con capacitación tradicional.

La autoimagen es otro tema esencial, ahí está la autoestima, la percepción de efectividad. La persona que tiene una autoestima sana, no tiene problema en reconocer en otros, los méritos. Entonces autoestima es algo que debe revisarse en detalle si se quiere una persona en posiciones de supervisión.

Por otro lado están los rasgos, que son características consistentes que vienen con la persona y que se forman en los primeros años de vida y que explican también productividad. Por ejemplo, si somos extrovertidos o introvertidos. Si nos gusta el orden o no nos gusta; y, los motivos del logro, poder y afiliación.

Otro es, el motivo del logro está relacionado con posiciones comerciales y con posiciones de supervisión. Es importante porque una persona así se va a poner metas por sí mismo, se va a desafiar, va a ser competitivo y va a desafiar alcanzar resultados.

Lo que está en medio del Iceberg: autoconcepto, rasgos y motivos, se pueden cambiar con coaching, o sea, algo similar a la terapia.

El personal de recursos humanos debe ser más analítico y saber utilizar los datos de los indicadores. Es decir, capaces de tener más vínculos con el negocio. Se ha creado una correlación real entre insatisfacción laboral y abandono de clientes.

(ii) La **rotación**. Hay que empezar a medir, construir también curvas de rotación. Porque esto tiene un gran costo para las instituciones. El mayor costo no es el costo de selección o el costo de capacitación, es el costo de la curva de aprendizaje y la productividad perdida cuando tenemos una persona que demora 5 ó 6 meses en alcanzar el nivel de productividad esperado en su posición. En rotación hay mucho dinero. Las organizaciones pueden tener un modelo de baja rotación o de alta rotación, depende la propuesta de valor. El problema está muy relacionado con el tipo de perfil de selección que se tiene, porque a veces se sobrestima y sobreexige el perfil. No se termina de entender que en la gestión por competencias lo que realmente cuenta es la capacidad y las características personales que permiten lograr el alto desempeño y no necesariamente las calificaciones.

(iii) El ausentismo.

### Curvas de la productividad

Es una metodología creada por PRAXIS. A partir de un análisis por promociones de cada uno de los ingresantes, asesores de microfinanzas de créditos, se ha podido ver cómo desde que ingresaron van evolucionando, hasta que alcanzan la productividad esperada. Luego, se comparan en diferentes niveles hasta llegar a una curva más o menos promedio. Las curvas de productividad y rotación sirven para:

- Modelar los perfiles de selección.
- Desarrollar planes de capacitación para mejorar la productividad de acuerdo al avance en la curva de productividad.

- Diseñar esquemas efectivos de remuneración y reconocimiento.
- Implementar métodos de evaluación del desempeño que reflejen un análisis estadístico real y no supuesto.

### Dificultades que enfrentan las IMFs al abordar la gestión de recursos humanos

- Ausencia de un enfoque de resultados.
- Metodologías demasiado "soft" con ausencia de estadísticas, mediciones e indicadores de resultados.
- Se debe buscar personas que quieren impactar en el negocio, que tenga una mayor formación y líderes que se metan al tema de recursos humanos. Uno de los grandes problemas es que el gerente general desconoce su importancia en el impacto en el negocio. El hecho de ser organizaciones con una misión social no quiere decir que se puedan aceptar niveles de baja productividad o ineficiencia. Se le debe respeto a los clientes y a los financiadores y la mejor manera de hacer las cosas bien es teniendo gente competente en las organizaciones, igual que clientes de alta calidad.
- Se requiere perseverancia y liderazgo, ya que es un esfuerzo de largo plazo. Hacer una organización de excelencia puede tomar entre 5-10 años, y antes de lograr los resultados habrá equivocaciones.

### Recomendaciones para los cooperantes

- Hay que utilizar un modelo de gestión, esto es tener un mapa respecto a lo que tienen que gestionar las organizaciones, sin eso no van a poder trabajar bajo un enfoque sistémico y van a estar abordando pequeñas cosas sin resultados sostenibles.
- Hay que corregir la forma de cómo se evalúa la efectividad de las consultorías. No hay que pedir informes, papeles y documentos que nadie lee y nadie usa al consultor. Hay que desarrollar capacidades en las organizaciones y pedirles que se comprometen a implementar las cosas. El objetivo es que las inversiones sean productivas y si no hay cambios no hay impacto.
- Buscar herramientas que faciliten la introducción de metodologías de alta calidad a bajo costo. Por ejemplo, capacitación en plataforma virtual.
- Hay que tratar de aprender no solamente de instituciones de microfinanzas, sino aprender de otros tipos de instituciones.

## Panel V

### Recursos humanos en la Gestión de Desarrollo Social

Se exponen 3 experiencias de instituciones que laboran en el sector rural, que usan la metodología de bancos comunales y, de otra institución que tiene diversidad de productos. Estas experiencias son muy útiles pues comparten sus experiencias, los procesos desarrollados, las herramientas implementadas y los resultados, los avances y los desafíos que ha implicado la gestión de los recursos humanos y su relación con la Gestión del Desempeño Social.

#### Experiencia 1

FUNED, Anibal Montoya\*

**F**UNED es una organización privada de desarrollo financiero creada como un Programa de Visión Mundial en Honduras. Institución que pretende dentro de su línea estratégica llevar a cabo acciones en el área rural. La banca comunal, los créditos grupales son parte de esa estrategia y la profundización de los servicios en sectores vulnerables. Eso requiere un equipo humano que entienda y comprenda no solamente una filosofía como institución microfinanciera sino la Misión y Visión que acompaña a la organización.

Dadas las características de los clientes y la Misión y evolución institucional se están construyendo a la par las estrategias, procedimientos y mecanismos de gestión de los recursos humanos. Esto pasa por definir las premisas de qué capital humano es clave y será siempre fundamental para el logro de los objetivos. El capital humano es importante en la medida de su capacidad, en la medida de su compromiso y de su formación.

#### Incentivos para motivar al personal para alcanzar los objetivos sociales (impacto) y financieros

- Beneficios acorde con las leyes del país.
- Motivación al personal con incentivos con base en cumplimiento de metas (personal de campo donde se



Anibal Montoya

incluyen: Jefes de Agencias, Oficiales de Servicio al Cliente y Oficiales de Negocios).

- Incentivo a la educación mediante bonos.
- Bonificaciones sobre utilidades a todo el personal al final de cada año.
- Reconocimiento (trofeos y diplomas) a: mejor Jefe de Agencia, mejor Agencia, mejor Oficial de Atención al cliente, mejor empleado administrativo, entre otros.
- Equipo profesional y logística para el desempeño de sus funciones.

\* Gerente de FUNED Visión Fund Honduras. Administrador de Empresas con maestría en Finanzas. Especialidad en Microfinanzas por la Jackson State University. Diplomado en Microfinanzas por el Boulder Institute. Vicepresidente de la Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras (RED-MICROH). Vicepresidente de la Red Catalysis Centroamérica.

## ¿Cómo se identifican las necesidades de los equipos?

- Estudios de clima laboral como parte de la cultura institucional.
- Estudios de habilidades y aplicación real al perfil del puesto, permite identificar no solamente una necesidad particular para desarrollar una actividad específica sino un levantamiento de información para desarrollar con los equipos un plan de carrera, un plan de formación, un plan de desarrollo.
- Aplicación de Análisis de Profesiograma efectuado para analizar el perfil ideal y comparar con el perfil real que se cuenta.
- Encuesta de necesidades.

## Evaluación del desempeño

**Periodo de prueba:** que es la etapa inicial del trabajo que tiene una duración de dos meses y que sirve para determinar las habilidades y competencias del nuevo empleado y determinar si será contratado de manera permanente. Se evalúa el personal más allá de las pruebas, de los resultados, de sus intenciones, de sus motivaciones y el grado de compromiso sobre el trabajo que estén haciendo y la motivación que pueda tener para lograr ser una persona, un gestor o un agente de cambio.

- **Evaluación de Desempeño:** se desarrolla cada seis meses con el propósito de determinar el desempeño de los empleados que se encuentran trabajando de forma permanente. Sirve para realizar los ajustes o correcciones del desempeño de tal manera que se adecuen a las metas u objetivos institucionales.

## Para los planes de formación, de carrera y planes de sucesión

- Habría que estandarizar procesos, mecanismo fundamental para ayudar a constituir la institución en algo replicable a lo interno.
- La socialización de la institución como tal en este proceso evolutivo.
- Planes de Retención y valoración del conocimiento y planes de carrera para retención de personal. Muchas veces se pierde personal valioso por carecer de estos planes.

- La sucesión, un nuevo liderazgo tiene que ir fluyendo y creciendo. Promoción de empleados para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización. Esto exige que la composición de los equipos responda al tema de riesgos, de administración efectiva, de cumplimiento por tanto, las estructuras orgánicas se deben ir actualizando, modificando.

## Planificación estratégica y operativa

Planificaciones más participativa para que sean metas compartidas y se internalicen. Bajo ese objetivo, al hacer participe de esos procesos a los empleados de la institución los hará más responsables de los resultados y de la misma evaluación que hay que realizar sistemáticamente sobre los productos y resultados esperados.

En este sentido cada uno de los gerentes y jefes de departamento realizan sus propias planificaciones tanto estratégicas como operativas. Las que se ajustan a las necesidades de cada área y se socializa a cada colaborador para su cumplimiento y ejecución conforme a fechas establecidas. Además realizar evaluaciones periódicas.

## Cambios incorporados para mejorar los resultados sociales

- Adopción de herramientas diseñadas para mejorar la administración y gestión del capital humano, en forma integral.
- Contratación y promoción de recursos con habilidades, capacidades y visión socioempresarial. Combinar resultados financieros con impacto social.
- Inculcar una cultura de servicios orientada hacia la demanda, o sea, a las necesidades del cliente.
- Conciencia de la finalidad de la institución y su razón de ser. Por qué se está aquí, cuál es la razón, cuál es la principal motivación de existencia como institución que busca contribuir en reducir los índices de pobreza.
- Reconocimiento y divulgación del impacto alcanzado y cómo eso contribuye a la mejora de calidad de vida de las personas, en cumplimiento con la Misión estratégica institucional.

Hay que plantearse la pregunta: ¿Se está realmente impactando la vida de la gente o se está aprovechando esa circunstancia para hacer instituciones extremadamente rentables?

## Experiencia 2

### El modelo de gestión de recursos humanos de ADRA, Indira Melgar\*

**A**DRA es una organización presente en más de 120 países, en el Perú nació en el año 1965 con diferentes líneas de intervención: desde el tema de salud, educación, emergencias, desastres, gobernabilidad, sociedad civil hasta un área de microfinanzas.

ADRA Perú desde el origen tiene una misión social. En sus operaciones de microfinanzas la estrategia adoptada ha sido trabajar con la metodología de crédito grupal de bancos comunales. Además de los productos financieros se prestan servicios con un valor agregado tales como microseguros, capacitación en gestión empresarial y el fortalecimiento integral, espacios de esparcimiento, espacios en ferias, espacios cívicos y servicios que permiten que las personas desarrollen sus capacidades.

### El camino del Desempeño Social

#### Etapa Preparatoria

Es una etapa con diversas iniciativas:

- Capacitación en Desempeño Social con apoyo de las redes de microfinanzas (COPEME y PROMUD).
- Aprendizaje sobre el tema de concertación y sobre formas de medir el Desempeño Social bajo la metodología de bancos comunales.
- Se realizaron esfuerzos por llegar a indicadores estándares.
- Participación en una auditoría social con la herramienta SPI e investigación sobre como implementar una herramienta de Desempeño Social.
- Autodiagnóstico con el apoyo del Programa Misión.
- Identificación de aspectos de mejora tanto del enfoque de gestión de clientes como de gestión de recursos humanos.
- Sensibilización en la que tanto los niveles ejecutivos, operativos y directivos de la organización se concientizaron de la importancia del Desempeño Social como un sistema a implementar.



Indira Melgar

#### Etapa de Planeamiento Estratégico

- Dentro de la estructura del programa de Microfinanzas se crea área de Recursos humanos como contraparte técnica para trabajar de forma exclusiva la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.
- Conformación del Comité del Programa Misión para ADRA. Se elaboraron los planes de trabajo y empezó la jornada de la puesta en marcha.
- Reflexionar sobre qué se quiere lograr con el modelo, qué se quiere hacer. El objetivo era que el personal mismo diera vida a la misión social.
- Medición sistemática de los indicadores.
- Capacitación del personal para el desarrollo de capacidades y potenciales.

#### Etapa de Implementación

- Consolidar a un equipo comprometido, fresco, saludable y empoderado, que tenga claro el proceso a seguir.
- Puesta en marcha del modelo de Gestión por Competencias, que consiste en análisis de: puestos clave, capacitación sobre el modelo, levantamiento de información, desarrollo de Diccionarios de Competencias,

\* Gerente de ADRA Perú. Administradora. Miembro del Consejo Directivo de PROMUD.

evaluación y retroalimentación con el personal sobre el desempeño y bases para planes de mejora en procesos de recursos humanos.

- Implementación de la herramienta "Encuesta de clima laboral" ayuda a visualizar la motivación y satisfacción del personal. Se realizó un Plan de Mejoras en los diferentes aspectos: ya sea familiar, personal, profesional y espiritual.
- Elaboración de indicadores entre ellos la rotación de personal. Se establece un rango, un tope de rotación y no una meta.

### Experiencia 3

## Recursos humanos en la Fundación Unión y Desarrollo de Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), Carlos Rojas\*

**F**UNDECOCA surge en Costa Rica en 1986 a través de un Programa de CARE. Utiliza la metodología de Comités de Crédito Comunal (CCC), los Comités forman las Fundaciones. Su Misión es "Brindar servicios financieros y no financieros de calidad, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias de las comunidades afiliadas a la organización, mediante su trabajo voluntario y organizado."

### Los Comités de Crédito Comunal (CCC)

Generalmente son una o más comunidades rurales organizadas y conformadas por vecinos de las comunidades pequeñas (de 400 a 2,000 personas máximas). Se conforman Juntas Directivas nombradas en asambleas comunales. Las Juntas Directivas son responsables de ejecutar todos los procesos de créditos, deciden a quién le dan crédito y a quién no. Las Juntas constituyen fondos comunales de crédito. El trabajo es voluntario y solidario. El principio es el beneficio del ser humano por medio del servicio. El servicio como una realización del ser humano y no sólo como un resultado del pago.

FUNDECOCA es una organización de crédito rural. Los usuarios son hombres y mujeres rurales que no tienen acceso al crédito formal. Pequeños productores y productoras y trabajadores de bajo nivel educativo, de bajo a medio

### Oportunidades

- Continuar desarrollando el Sistema de Gestión de Desempeño Social para medir y gestionar.
- Fortalecer al colaborador, de manera que se produzcan cambios en la vida del emprendedor y por lo tanto, lograr los resultados financieros y sociales esperados.
- Mantener un buen clima laboral, puesto que el personal valora mucho estar bien, el planteamiento es hacer esfuerzos por darles también una calidad de vida.



Carlos Rojas

nivel de ingresos, que tiene la posibilidad de desarrollar alguna actividad económica, que le pueda generar ingresos.

Las comunidades donde se trabaja son comunidades pequeñas, rurales, y generalmente carecen de muchos de los servicios básicos que tienen en las áreas urbanas.

El organigrama básicamente es la asamblea comunal de vecinos, o sea, abierto a toda la comunidad. La Asamblea nombran una junta directiva del comité de crédito de 5 personas y una comisión de apoyo crediticio o junta de vigilancia conformado por 3 personas. Luego está la Fundación,

\* Director Ejecutivo de FUNDECOCA, Costa Rica. Licenciado en Economía Agrícola. Posgrados en economía agroalimentaria y Administración Rural.

es la figura legal de los CCC, es responsable de la gestión de fondos y la adecuada administración de la cartera. Brinda seguimiento permanente a los CCC, asesoría, capacitación, apoyo en su gestión y desempeño. Hace crecer a los Comité de Crédito Comunal.

Se cuenta con una serie de instrumentos que rigen los sistemas internos: manuales administrativos y de puestos, reglamentos de crédito y organizativos que guían los procesos de planificación estratégica, la planificación operativa anual, procesos operativos definidos y la evaluación al desempeño de CCC. Toda una estructura que da soporte al funcionamiento de la organización.

## Importancia de los recursos humanos

Los recursos humanos son clave porque el desafío es el fortalecimiento de las comunidades, el desarrollo de capacidades al nivel comunal.

Se da en dos niveles:

1. Las juntas directivas de los comités de créditos, que realizan los procesos operativos de crédito. Recepcionan las solicitudes y las analizan para su aprobación o denegación, las formalizan, entregan el dinero. Dan seguimiento y recuperan. El recurso humano comunal es clave para el funcionamiento y éxito del modelo de crédito.
2. La Junta Directiva de la Fundación y el Equipo Técnico ubicado en la oficina central. En este nivel se toman las decisiones operativas, de gestión y administración de los fondos, control y apoyo crediticio, seguimiento a la cartera. Se brinda asesoría, capacitación continua y permanente a las juntas directivas de los comités.

Además, para el buen funcionamiento hay una serie de agentes externos que efectúan auditorías externas para evaluar el cumplimiento de los procedimientos y controles.

## Plan estratégico

El Plan se elabora con una metodología participativa con representantes de las juntas directivas de los Comités de Crédito, la Junta Directiva de la Fundación y el Equipo Técnico. Se presenta y es aprobado en Asamblea de representantes de los CCC. Se realizan periódicamente evaluaciones de avance del plan estratégico y de los POA. Las asambleas anuales se realizan en función del avance, de los problemas que se presentan y de las alternativas de solución.

Con el apoyo del Programa Misión se ha logrado formular de forma más amplia las metas sociales, más estructuradas, más visibles y con indicadores de evaluación. Se está en la implementación y diseño de herramientas para medir el desarrollo o los resultados de las metas sociales establecidas.

La capacitación es clave y estratégica para el desarrollo del modelo de crédito. Se divide en 2 líneas: el desarrollo de capacidades del equipo técnico de oficina central y el desarrollo de capacidades a nivel comunal. En el caso de la oficina central hay unas actividades establecidas en el plan anual y luego se definen actividades específicas. Para el caso de los comités a nivel comunal hay programas de capacitación que los acompaña en sus operaciones rutinarias, además de temas específicos o deficiencias que van surgiendo. Adicionalmente, se identifican necesidades por medio de las auditorías operativas anuales con aspectos a fortalecer. Los asesores de crédito realizan visitas permanentes a los comités de crédito para fortalecer su desempeño y anualmente se califican los comités, hay una gestión un análisis de desempeño lo que permite también visibilizar qué aspectos se deben de fortalecer.

El clima laboral en la oficina central es bueno, la rotación de personal es muy baja. También es bastante baja en los comités de crédito. El espacio a nivel comunal es muy amigable y de fortalecimiento de capacidades.

En la evaluación del desempeño normalmente se trabaja por resultados concretos. Los asesores son evaluados por desempeño de los comités de crédito. El asesor de crédito es más en un gestor de desarrollo que en un asesor de crédito. Es más bien promover el desarrollo, promover la motivación, el desarrollo de capacidades de las personas tanto de la junta directiva como a nivel comunal.

Se trabaja en cumplimiento de indicadores. A nivel de Junta Directiva hay todo un proceso de calificación de premiación a los mejores comités. Se realizan auditorías que identifican el buen o el mal desempeño de los comités. Hay planes de formación y sucesión donde se desarrollan capacidades internas, donde la metodología de organización hace que en las juntas directivas haya suplentes que participen en los procesos.

A nivel de recursos humanos se está sensibilizando al personal sobre la importancia que tiene el trabajar con indicadores sociales y se está creando capacidades para sistematizar y analizar la información.

## Panel VI

### Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta

Se exponen tres experiencias: Nicaragua, México y Guatemala. Se describen los distintos productos que han generado en respuesta a la demanda de sus clientes, cómo éstos contribuyen a profundizar la misión social de cada organización, de las dificultades y riesgos que deben tomarse para lograr el éxito de los mismos al responder a la demanda con eficiencia y calidad.

#### Experiencia 1

##### Cooperativa 20 de Abril, Rosa Estela Rodríguez\*

La Cooperativa 20 de Abril es una cooperativa de servicios múltiples, constituida en 1994 por la iniciativa de 51 pobladores del municipio de Quilalí, en Nueva Segovia al norte de Nicaragua. La cooperativa está afiliada a la Asociación de Finanzas de Nicaragua y afiliada a la Unión de Cooperativa de Servicios Múltiples del Norte.

Los valores institucionales son innovación, transparencia, vocación de servicio, lealtad, trabajo en equipo.

La Misión es "Brindar a los y las asociadas de la cooperativa servicios financieros y no financieros con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus unidades familiares."

La Visión: "Llegar a ser una institución financieramente sólida, confiable con responsabilidad social y reconocida como el proveedor más importante de un portafolio de servicios financieros y no financieros que llegar a mejorar el futuro de nuestros asociados."

Líneas de crédito: Crédito agropecuario, créditos comerciales, créditos para pequeña y mediana industria, servicios personales; créditos automáticos, para motocicletas, paneles solares, créditos de retención de cosecha, crédito para mujer empresarial, crédito estudiantil. Estas tres líneas de crédito son muy importante en lo que es una base social, ya que han venido a satisfacer las necesidades de los asociados.

Servicios no financieros: comercialización (granos básicos y café), abastecimiento (cafetín y supermercado), pago de remesas y pensiones. Servicios de Asistencia técnica y ca-



Rosa Estela Rodríguez

pacitaciones. Puesto de plantas en donde se da asesoría en salud de plantas a productores. Se ofrecen servicios de ahorro, un seguro de vida, entre otros. La metodología de crédito es individual, siendo el mercado los artesanos, pequeños empresarios, empleados públicos y privados. El 70% de la cartera es agrícola.

#### Funcionamiento y características de algunas líneas de crédito

El crédito de retención de cosecha le permite al asociado productor, sean de granos básicos o café, tener la oportunidad de esperar que la plaza del mercado suba y así mejorar las rentabilidad.

\* Promotora de Servicios Financieros de la Cooperativa 20 de Abril. Ingeniera agropecuaria con postgrado en Agronegocios con énfasis en la elaboración de planes de negocios.

El crédito de mujer empresarial ha sido creado como estrategia para aumentar la participación de la mujer dentro de la cooperativa. Las asociadas reciben créditos mínimos (50 a 200 dólares), eso les ha ayudado a desarrollar actividades microempresariales, que se traducen en bienestar para sus familias.

Los créditos estudiantiles son créditos de oportunidad, exclusivos para financiar las carreras técnicas y universitarias.

Las remesas familiares. Los asociados reciben sus remesas y además, pueden obtener una línea de crédito en el supermercado de la cooperativa o préstamo. Los asociados a través de las remesas obtienen una línea de crédito, puede ser en el supermercado o una línea de crédito. Y los pagos de pensiones del seguro social (INSS), este servicio se brinda a los pensionados de la cooperativa, lo que les facilita el cambio de sus cheques.

Evaluación de calidad de los productos y servicios a través de:

- Encuestas de satisfacción.
- Asambleas de socios.
- Grupos focales.
- Visitas directas de fondeadores.
- Buzón de sugerencias.
- Junta de Vigilancia.

Aspectos para la creación de productos:

- Parten de la necesidad conjunta de los socios.
- La satisfacción del socio con el servicio y evalúan y expresan la calidad de los mismos en Asamblea.
- Los productos son evaluados constantemente.

### Metas sociales

Las metas sociales se alcanzan con los productos. Los socios nuevos y antiguos reciben capacitación permanente en temas de educación financiera y cooperativa.

El sistema cooperativo permite que los socios accedan a servicios integrados a costo reducido. A través de los servicios se crea un fondo de becas para hijos de asociados, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales de los socios. En dos años se tiene 12 jóvenes hijos de asociados beneficiándose con becas. Este servicios tiene su propio reglamento, los estudiantes al finalizar tienen el compromiso de ir a realizar su práctica en la zona donde ellos viven.

Una de las metas sociales es la organización de los asociados de manera que les permita acceder a certificaciones, para obtener precios diferenciados en su producción, especialmente los productores de café, café orgánico. La meta es que todos los productores agropecuarios y de café sean certificados.

Los aliados estratégicos de la institución son MANITESA, PASDANIDA, FONDEAGRO, UCOSEMUN, UNA, Programa Misión, PROMIFIN, PMA y ASOMIF, apoyan en la parte de fortalecimiento institucional; y en los mejoramientos de sistemas y en capacitaciones a empleados y directivos.

### Acciones implementadas como resultado de la auditoría social

- Incorporación de objetivos sociales en el plan operativo anual.
- Evaluación de Misión para determinar si ésta incorpora metas sociales.
- Realización de encuestas para medir la satisfacción de los asociados.
- Auditoría social a la cooperativa.
- Adecuación de productos ofertados.
- Sistema informático en proceso de cambio.
- Plan estratégico con enfoque integral.
- Todos los servicios de la cooperativa se miden por un centro de costos.

## Experiencia 2

### Aprendizaje institucional de la adaptación continua de los servicios en microfinanzas rurales, Anabelle Sulmont\*

La Asociación Mexicana de Uniones de Créditos del Sector Social (AMUCSS) es una organización que trabaja con instituciones microfinancieras rurales, dándoles los servicios de metodología de productos, asistencia técnica, sistemas de información, fondeo, educación financiera, provisión de microseguros, de remesas, servicios de envíos de remesas y recursos humanos.

Su Misión social es: "Proveer servicios financieros de calidad y accesibles a los hogares rurales de bajos ingresos."

Para asegurar la coherencia entre servicios y objeto social se realizan:

- Estudios de necesidades de un tema específico con grupo de socios y clientes: Familias transnacionales; estudio de vulnerabilidad rural.
- Diálogo continuo con las IMFs permite: resolver con personal en campo las dificultades; valorar los consejos con espacios de diálogo con los beneficiarios directos y con los socios.
- Estudios de satisfacción e impacto: evalúan tanto el costo como la calidad y la accesibilidad de los servicios y qué tanto los servicios impactan en la calidad de vida o en el desarrollo de los socios y clientes.
- Generación de cambios: Intercambio de experiencias; diseño de innovaciones (productos financieros y no financieros).

#### Cambios operados en AMUCSS

- **Se pasó de la oferta del único crédito a servicios financieros integrales.** El enfoque fue que había que corregir la desigualdad de acceso al financiamiento para la actividad rural y de esta manera se va a reactivar el campo.
- **De trabajar con unidades de créditos y pequeños productores se pasó a la creación un modelo de microbancos rurales,** que ofrecen una gama de pro-



Anabelle Sulmont

ductos completa para atender todas necesidades de la población rural de las zonas más marginadas. Esto a partir del análisis sobre la diversidad rural y de la complejidad de la problemática del pequeño campesino.

- **Necesidad de flexibilidad de liquidez y uso libre de los créditos.** Se tienen dos segmentos: (a) Familia con crédito indirectamente productivo. Puede que utilice el crédito para un gasto y luego lo reembolsa con algún ingreso eventual que va a obtener (cosecha, remesa). Permite una cierta fluidez de la liquidez en la familia. Este segmento utiliza más el crédito solidario, grupal. Luego está (b) Familia con crédito productivo: tienen un nivel socioeconómico más alto, el crédito lo ocupa directamente en el negocio. Esta categoría utiliza más el crédito individual, eventualmente generan ahorro.

La fuerza de los productos de crédito está en que son pequeños montos y en la definición de un plan de pago socio por socio, o sea, dependiendo del flujo de liquidez y la dinámica productiva de la familia.

\* Coordinadora de Investigación Aplicada de la Asociación Mexicana de Uniones de Créditos del Sector Social (AMUCSS). Licenciada en Ciencias Políticas y Maestra de Antropología del Desarrollo, Universidad de PROAMS de Francia.

## Dos opciones de productos de ahorro para 2 estrategias radicalmente diferentes:

### Perfil 1

*Hogar campesino (produce sólo para autoconsumo) o esposa de migrante*

Para este perfil es importante fomentar un ahorro para los imprevistos, las emergencias. Debe ser un ahorro corriente para poder sacarlo en cualquier momento.

### Perfil 2

*Hogar con ingresos monetarios regulares*

Para este segmento es un ahorro para proyectos. Son hogares con un nivel socioeconómico un poco más alto, tienen ingresos monetarios regulares y esto les permite ahorrar montos altos para un proyecto específico, sea la educación del hijo, sea la vivienda o sea el negocio. En este caso es un ahorro a plazo porque el proyecto lo define con anticipación y pueden dejar el dinero depositado un tiempo determinado.

## ¿Cómo ofrecer servicios financieros adaptados en contextos de migración?

La estrategia inicial fue en zonas de migración para dinamizar las actividades productivas locales mediante la oferta de crédito.

Luego del fracaso de la apertura de Uniones de Crédito en California y de microbancos que se abrieron en México, se logró atender a la población migrante creando una empresa social de envíos de dinero a zonas rurales que son de confianza e incentivando el ahorro de los hogares transnacionales porque al recibir la remesa en la misma institución financiera, las familias obviamente tienen más facilidad de ahorrar. Y también desarrollando un proyecto de asistencia técnica mediante agencias de desarrollo local que es el proyecto "Sierras Verdes".

## Alta vulnerabilidad de la población meta

Se desarrolló un estudio bastante amplio sobre vulnerabilidad de los hogares rurales más marginados. Primero con una etapa cualitativa de grupos focales para identificar la gama de riesgos que enfrentaban las familias y de estrategias que desarrollaban para enfrentarlos. Y luego, una parte cuantitativa para medir cuáles eran los riesgos más importantes y cuáles eran las estrategias más desarrolladas.

Se descubrió que la pobreza de las zonas que se atendían era más profunda de lo que se creía. Además, en esa población, la más marginada y vulnerable son los campesinos, los que tienen tierra y que se dedican al cultivo de su tierra. Paradójicamente, los jornaleros que no tienen tierra, que trabajan de vez en cuando en el campo y que se van también a trabajar en albañilería o en la ciudad, etc., son menos vulnerables que los campesinos. Los riesgos más fuertes en zonas rurales son los relacionados con la salud y el tema agrícola.

Frente a esta situación se puede definir una escala de atención, una persona u hogar que sufre pobreza alimentaria y de capacidad, desgraciadamente es muy difícil que sea cliente o socio de una institución microfinanciera, pues no puede ahorrar, no tiene la capacidad de solicitar un crédito y se sostiene con subsidios. Personas pobres pero de nivel socioeconómico un poco más alto que tienen un poco más de fortalezas van a comenzar a ahorrar y cuando empiezan a tener una actividad productiva rentable, una actividad económica un poco más sostenible, se pueden introducir al crédito y lo más importante es la asistencia técnica para proyectos.

## Reforzar la actividad microfinanciera rural mediante educación financiera

Se definió una estrategia de educación financiera traducida en un plan de cuatro etapas considerando la diversidad en cuanto a capacidad institucional de las microfinancieras con las que se trabaja. Las etapas contienen estrategias asociadas al desarrollo de capacidades, de manera que las microfinancieras podían escoger si inician con la primera estrategia, la segunda, la tercera o la cuarta.

### Etapa 1

**Marketing educativo** aplicable a instituciones que tienen menos recursos institucionales. Se pueden elaborar folletos que tienen un enfoque educativo más fuerte, carteles, voceos, programas de radio locales, etc.

### Etapa 2

**Jornadas informativas.** Es para actividades masivas e IMFs que atienden hogares con migrantes. Taller de un día, se aprovecha un segmento específico, por ejemplo, el tema de migración, el día de la fiesta de navidad y organizar una jornada específicamente para los migrantes que han regresado a su comunidad.

### Etapa 3

**Productos con educación.** Dirigido a las IMF que tienen un fuerte compromiso social y que se pueden dedicar además de proveer el servicio financiero, a proveer toda la infraestructura educativa que es el otro componente del servicio.

### Etapa 4

**Taller temático de varias sesiones.** Utilizando el modelo de Freedom From Hunger. Es para las instituciones que tienen recursos institucionales sólidos. Durante el taller se diseñan manuales específicos, así como la manera en que se adaptan los existentes para atender las necesidades de la población.

### Conclusiones y perspectivas

- El mundo rural va cambiando permanentemente y las IMFs necesitan herramientas para adaptar su acción:
  - Herramientas de monitoreo de Desempeño Social son útiles para esa vigilancia.

- La fuerte interacción con los operadores en campo y personas de oficinas y los clientes/socios es la que permite identificar de forma más clara los problemas a los que se enfrentan las IMF.

- Atender a los más pobres mediante las microfinanzas requiere ofrecer productos con las características siguientes:

- Pequeños créditos de pago flexible para mejorar el flujo de liquidez de los hogares (de esta manera se apoyan fines indirectamente productivos o se garantiza cierto nivel de vida).
- Ahorro de proximidad para emergencias.
- Productos de seguro (enfocados en salud, vida, actividad agrícola, protección de pequeños negocios, población transnacional).
- Incentivos a la actividad productiva: asistencia técnica, apoyo a la pequeña empresa.
- Empoderar a los clientes/socios en la administración de sus finanzas mediante educación financiera.

## Experiencia 3

### Diseño y adaptación de productos para atender a la población meta, Edgar Jiménez\*

La FAFIDESS es una organización de desarrollo privada fundada en marzo de 1986. Es una organización sin fines de lucro, sin vínculos políticos, religiosos ni gubernamentales.

Su Misión es: "Institución de Microfinanzas que contribuye al desarrollo económico y social, del sector de la micro y pequeña empresa, a través de la prestación de servicios y productos financieros sostenibles y servicios de desarrollo empresarial, dirigidos especialmente a mujeres del área rural de Guatemala, con el fin de mejorar su nivel y calidad de vida."

El perfil de la población atendida: el 98% son mujeres entre 18 y 75 años de edad perteneciente a comunidades rurales; 80% analfabetas y 85 % son indígenas; en su mayoría sin acceso a servicios gubernamentales de salud, educación y vivienda: madres solteras, viudas o esposas que contri-



Edgar Jiménez

buyen total o parcialmente con el sostenimiento económico de sus hogares y poseen alto sentido de solidaridad.

\* Coordinador Regional en la oficina San Luis Sacatepéquez, Guatemala de la Fundación de Asesoría Financiera e Instituciones de Desarrollo y Servicio Social (FAFIDESS). Administrador de Empresas con diplomado en Marketing y Automatización de Oficinas.



La FAFIDESS atiende 10 departamentos de los 22 que tiene Guatemala, 98 municipios y 437 comunidades por medio de 9 oficinas. Se atienden un total de 15 mil clientes.

Aliados estratégicos: REDCAMIF, REDIMIF, FOROLAC, MIX, MICRO CREDIT SSASA, COOINGUA, TransUnión y Comisión de Género. Se tienen cooperantes y financiadores, tenemos: BID, BCIE, SICSA, FDLG, Oikocredit, Novib, Fundación Raíz, Banco Industrial.

### Productos y servicios

- Créditos grupales, se dirigen especialmente a mujeres del área rural que tienen poca experiencia en crédito individual. Los costos de transacción son bajos y la garantía solidariamente mancomunadas.
- Créditos individuales, son ofrecidos a personas y negocios más grandes, tienen experiencia en crédito, cuentan con garantías fiduciarias, prendarias e hipotecarias y cubren un mercado mayor en áreas urbanas donde tienen acceso bancario, pero es un mercado al que también podemos contribuir y servir.
- Servicios de Desarrollo Empresarial con énfasis en fidelización al clientes.

### Evaluación de la calidad de productos y servicios

- Presencia mensual de nuestros asesores de crédito y el seguimiento del supervisor.
- Se hacen precambios de ciclo para poder escuchar a los clientes si se está satisfaciendo sus necesidades, antes de desembolsar el nuevo crédito.

- Se llevan boletas de salida de clientes para saber cuál es el motivo de su salida de la institución.
- Estudiantes de la carrera de Economía de la Universidad San Carlos de Guatemala han hecho evaluación del servicio.
- Con la información de la necesidad de las clientas, se toman las decisiones para las modificaciones que se consideren pertinentes. Para realizar las evaluaciones del producto se necesita personal comprometido con la institución y con la comunidad que se atiende.

### Aspectos para crear o modificar productos

- En atención al cliente:
  - Estar cerca de nuestros clientes.
  - Escucharlos y conocer sus necesidades.
  - Atender las condiciones socioeconómicas.
  - Cualidades financieras del perfil del cliente.
  - Atender las solicitudes.
- Asesoramiento y acompañamiento brindado a las clientas del programa de microfinanzas.
- A nivel institucional se evalúa la rentabilidad, la viabilidad administrativa, operativa y de impacto del nuevo producto.

### Nuevos productos financieros

- Credieduca: Es un crédito dirigido para la educación de los hijos de las clientas con buen récord crediticio.
- CrediSoc: Es un crédito otorgado para fortalecer la microempresa, es conformado de 2 a 9 personas.



- **SIPAT:** Es un crédito especialmente para la agricultura, conformado por 3 personas, y sus pagos son bajo el ciclo de producción, que puede ser 3 ó 6 meses donde está ese proceso se le cobran sólo los intereses y cuando llega el ciclo de producción entonces viene el pago de capital a estos productos.

Los productos y servicios están orientados a satisfacer las necesidades de los clientes meta, ya que para su diseño se han contemplado los aspectos más relevantes que inciden en el cumplimiento de la misión y se trabaja para tener toda la información sistematizada y oportuna para verificar el nivel de cumplimiento de nuestros indicadores y metas sociales.

### Implementación de la Gestión de Desempeño Social

- Realización de talleres para estrategia de GDS con miembros de Consejo Técnico; coordinadores regionales y Supervisores y personal Administrativo de

Oficinas Centrales, para afinar todos los objetivos sociales.

- Siete réplicas de los Talleres de Estrategia con todo el personal de las diferentes Oficinas Regionales, facilitada por los Coordinadores Regionales con el apoyo de los consultores, de la Coordinadora de PROCAP, Director de Microfinanzas y la Coordinadora de Recursos humanos.
- Entrevistas con el personal de la Fundación para determinar la situación actual de los diferentes procesos.
- Entrevistas con los clientes de las diferentes oficinas regionales.
- Realización de la auditoría social en la FAFIDESS por los consultores de GDS.

### ¿Hacia dónde se va con la GDS?

A implementar un sistema para asegurar el cumplimiento de la Misión de la institución y asegurar un equilibrio entre los indicadores financieros y los indicadores sociales.

## Bloque IV

### Resultados

Inicia con una conferencia sobre la Transparencia Social en la que se presenta la experiencia de intermediación de fondos "virtual", la que por su naturaleza no deja de ser humana y efectiva en su compromiso social. De ella se puede identificar una oportunidad importante para facilitar la comunicación virtual directa entre beneficiarios, inversionistas sociales y microfinancieras que abonan a la transparencia. Luego dos paneles, uno se refiere a la conciliación de los resultados financieros con los sociales; y otro a reportes y evaluación externa. El primero, el Panel VII muestra procesos interesantes de cambio en las instituciones para abrazar ambos resultados. En el Panel VIII, las tres exposiciones tratan de cómo analizamos a lo interno de nuestras organizaciones, qué información debemos reportar y cómo la asistencia técnica nos puede ayudar a mejorar nuestros procesos.

#### Conferencia

Importancia de la transparencia del Desempeño Social en las microfinanzas. El caso de KIVA, Giovanna Masci

#### PANEL VII

##### Cómo se concilian los resultados sociales y los resultados financieros

#### Experiencia 1

El Desempeño Social en el Fondo de Desarrollo Local (FDL), Elizabeth Campos-Nicaragua

#### Experiencia 2

Cómo se concilian los resultados sociales y financieros, Héctor Maradiaga-Perú

#### Experiencia 3

Viabilizando el equilibrio entre la gestión financiera y social, Jessica Herrera-Ecuador

#### PANEL VIII

##### Reporte y evaluación Externa

Evaluación del Desempeño Social (SPI) y su aplicación en monitoreo, regulación y políticas públicas, Isabel Cruz

Estándares de Desempeño Social: Los reportes de las IMF de América Latina, Micol Pistelli

Manejo integral de Desempeño Social en organizaciones de microfinanzas, Tomás Rodríguez

## Conferencia 1

# Importancia de la transparencia del Desempeño Social en las microfinanzas.

## El caso de KIVA, Giovanna Masci

**K**IVA es una plataforma llamada de "mercado en línea" que conecta a inversionistas sociales en una parte del mundo (personas individuales) con microempresarios a través de instituciones microfinancieras socias en los países. Estas socias suben a la página web una información de sus clientes, una foto y una descripción. Los inversionistas sociales van a la página web, ven las descripciones y eligen a la persona en quien quieren invertir. De esa manera se crean conexiones más directas entre los inversionistas y sus financiamientos finales.

### Los inversionistas

Son personas que puede ser que tengan 25, 50 dólares al final del mes y quieren hacer algo bueno. Entonces, ven en la página de KIVA la manera fácil para hacerlo. Prestan a las instituciones microfinancieras a un 0% de interés y con las pérdidas de mora absorbidas por los inversionistas, entonces éstos no son inversionistas "normales". Son personas que a la mayor parte no le interesa tanto el riesgo financiero, les interesa cuál es el impacto o la Gestión de Desempeño Social.



Fuente: Presentación de Giovanna Masci. <http://www.kiva.org>



Giovanna Masci

### Los microempresarios

Los clientes forman parte de microfinancieras en sus países. Sus datos aparecen en la página: dónde están localizados, su actividad o negocio, monto solicitado.



Fuente: Presentación de Giovanna Masci. <http://www.kiva.org>

### Desempeño Social y transparencia

Es importante no solamente medir, sino también difundir lo que es el Desempeño Social. Los inversionistas, en

general, tienen que saber adónde está yendo su dinero, qué está pasando con esa plata, qué está produciendo. Los inversionistas saben que pueden obtener un retorno financiero, pero quieren ir más allá. Están cuestionando cuál es el impacto y cuál es el Desempeño Social de estas instituciones.

Si no se hace la difusión del desempeño, el fondeo va a decaer. Es importante que las IMFs y sus clientes trabajen para mostrar el desempeño y ser transparentes. Debe haber un balance entre el lado financiero y social, es una oportunidad que se tiene para mostrar de una manera holística lo que son las fortalezas en su ámbito y de esa manera atraen financiamientos específicos, y trabajar en lo que son las debilidades.

### La importancia del Desempeño Social para KIVA

Es importante porque los inversionistas de KIVA son sociales. Visitan la página y quieren saber el impacto que están teniendo. La educación y la transparencia también juegan un papel importante en esto. Hay que mostrar al mundo el Desempeño Social públicamente. Los inversionistas de KIVA no son expertos en microfinanzas es importante educarlos y ser transparentes de lo que sí pueden hacer las microfinanzas y qué no. Hay que ser honestos en eso.

Mostrar información holística de los socios para que los inversionistas pueden hacer decisiones informadas, por ejemplo decir: "Estas se enfocan en género, éstas se enfocan en lo rural", y de esa manera atraer más inversionistas, que puede ser no sabían que a través de las microfinanzas podrían tener ese Desempeño Social.

### KIVA revisa el Desempeño Social de socios

- Que hay una alineación entre la Misión de la institución y la Misión de KIVA.
- Que la institución tenga un enfoque en las personas pobres y excluidas, o que tengan la protección del cliente.
- Que las instituciones vean KIVA como una oportunidad para crear productos innovadores con más impactos sociales y enfocados al cliente, porque los fondos son una tasa de interés baja mientras que otros financiadores puede ser que sea una tasa de interés más alta y no se quieren arriesgar con esos fondos, pero sí lo podrían hacer con KIVA.

- Monitoreo del desempeño.
- Programas adicionales.

### El plan de KIVA

Se eligió la herramienta CERISE para recoger información del Desempeño Social porque da la oportunidad de no sólo hacer una verificación para institución, sino que además para las instituciones sociales y así identificar sus áreas de fortalezas y debilidades. Muchos otros financiadores lo están usando, no es un cargo adicional alto y es compatible con MIX, lo que ayuda aún más a la transparencia en la industria.

### ¿Qué quiere hacer Kiva con la GDS?

- Recoger información básica durante *due diligence* como hacen muchos financiadores.
- Empezar estandarizando la compilación de información básica
- Crear una "calificación" social –alguna manera de mostrar fácilmente el trabajo que hace la IMF.
- Mostrar el Desempeño Social en la pagina web.

Kiva ha elegido la herramienta CERISE para recoger información del Desempeño Social porque:

- No es sólo para verificación, CERISE puede ayudar a IMFs identificar áreas de fortalezas y debilidades.
- Muchos otros fondeadores y IMFs están utilizando CERISE –a diciembre 2009, 250 IMFs han utilizado CERISE.
- Es compatible con el MIX –ayuda a la IMF difundir su desempeño social y ayuda a la transparencia en la industria.

### ¿Cual puede ser el rol de Kiva?

- Kiva va a tener una base de datos enorme a nivel del cliente, se podría empezar a ver el comportamiento a través del tiempo a esos clientes. Su progreso o no. Llegar a ver el impacto.
- La información más granular del cliente va a dar beneficio a la industria.
- Empezar a mostrar con más detalle el trabajo y ser transparentes, y va ayudar a la industria a continuar beneficiando a las personas que no tienen acceso, que son pobres en esta región y a través del mundo.

## Panel VII

### Cómo se concilian los resultados sociales y los resultados financieros

Se exponen tres experiencias: Nicaragua, Perú y Ecuador. Se abordan las experiencias de dos instituciones de microfinanzas y de una Red en el proceso de implantación de la Gestión del Desempeño Social en lo que toca a la conciliación entre resultados financieros y resultados sociales. Todas exponen interesantes procesos de implantación, los obstáculos, los logros y el proceso de transformación a que se someten las instituciones.

#### Experiencia I

#### El Desempeño Social en el Fondo de Desarrollo Local (FDL), Elizabeth Campos\*

El FDL como una ONG sin fines de lucro, fue creada por Nititapan en la Universidad Centroamericana, con el propósito de prestar servicios financieros a los micro, pequeños y medianos empresarios rurales y urbanos, primero inicia en área rural y luego la se amplía a la parte urbana, con el objetivo de elevar el nivel de vida y capital de los clientes.

Para cumplir con la Misión contamos con el apoyo de un equipo de profesionales, calificados, competentes y nos apoyamos en una infraestructura y tecnología apropiada. Además se tienen alianzas con otras instituciones que hacen capacitación, comercialización, etc. en los territorios.

Cómo conciliar los objetivos sociales y objetivos financieros:

- Voluntad institucional y un compromiso social de parte de la Junta Directiva.
- Sumamente importante son los recursos humanos alineados a la misión institucional.
  - Se promueve los valores y compromiso de trabajar con los sectores más pobres.
  - Política de personal, en la que se hace promoción de agro, plan de capacitación, o sea, formación aplicada y profesional en microfinanzas.
  - Incentivos en función de los objetivos financieros y sociales, como herramienta de promoción de nuevas formas de trabajo.



Elizabeth Campos

- Se ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad donde se miden frecuentemente los indicadores financieros y los indicadores sociales.
- Se trabaja con la metodología de crédito individual para sectores rurales más capitalizados y crédito solidario –urbano y rural– para sectores menos capitalizados.
- Adaptación de productos financieros a las necesidades que transmiten los clientes.
- Se maneja una cartera especial "Cartera de desarrollo", que la Junta Directiva le da seguimiento, para tener un mayor impacto en la clientela. Tiene una tasa de interés más baja, plazos más largos y va acompañado de un proceso de asistencia técnica y capacitación bien dirigido.

\* Gerente Financiera del FDL, Nicaragua. Máster en Administración y Dirección de Empresas. Tiene 20 años de experiencia en microfinanzas en Nicaragua.

## Principales obstáculos

- Adaptar el sistema de información para el monitoreo y evaluación de los indicadores sociales para dar seguimiento al Desempeño Social.
- Fichas de solicitud más cargadas de información, porque se incluyeron los indicadores sociales. Se realizó sensibilización del personal para que estuvieran claros de por qué se hacía.
- Incomodidad de los clientes por pedir tanta información, se realizó un proceso de ir educando a los clientes.
- Seguimiento continuo de estos indicadores.
- Recoger la información de forma estandarizada que permita hacer benchmarking.

## Implementación de Gestión de Desempeño Social

- Impulso de una política de género que implicó hacer capacitaciones para la Junta Directiva y todo el personal para definir en conjunto qué era para FDL el enfoque de género y ahí se empieza con un proyecto piloto de crédito a mujeres rurales.
- Fomento al cambio tecnológico e impacto en el medio ambiente a través de la "Cartera de Desarrollo", y desde entonces se hace la inclusión de grupos solidarios urbanos, tratando de enfocarse en grupos solidarios urbanos con mujeres urbanas pobres.

- Realización de una evaluación de impacto social del crédito a través de un rating social.
- Se inicia proceso con el Programa Misión para hacer la revisión de la alineación de los objetivos con la Misión y la definición de metas sociales.
- Estrategia para el monitoreo, seguimiento y evaluación a la calidad en el servicio al cliente.

## Definición de los indicadores

Para la realización de estos indicadores se partió de la cadena de resultados, del efecto de impacto de los ingresos y el dinero que venga de los clientes, entonces se adaptó el crédito, la información, algunos procesos de crédito, la sensibilización al personal, capacitación al personal, después incorporar esos datos al sistema. En esto nos ha apoyado Nitiapan y también en la adecuación de políticas de crédito, productos financieros en función de lo que queremos alcanzar.

### Primera etapa

- Taller para presentar la metodología de definición de indicadores.
- Equipo central discute la propuesta de FDL.
- Se definen cinco indicadores claves relacionados a los Objetivos del Milenio: gastos familiares, capital fijo, educación a los hijos, acceso de crédito a las mujeres y calidad de la vivienda.

### Segunda etapa

- El equipo central propone un nuevo grupo de indicadores.
- Se establece el reporte anual por un periodo de 10 años del Reporte de indicadores.
- El FDL mejora sus procesos de recolección y digitación de información (boleta de solicitud de crédito, sistema de información, incentivos al personal).
- El FDL ha generado dos Reportes anuales ba-



Fuente: Presentación de Elizabeth Campos

sados en su contribución al alcance de los Objetivos del Milenio.

## Cambios realizados por FDL

- Para la definición de los indicadores, se partió de cadena de resultados, efectos e impactos del crédito en los ingresos y nivel de vida de los clientes.
- Para la implementación de este sistema fue necesaria la adaptación de las solicitudes de crédito, los procesos de inserción de información y procesamiento del Sistema de Información Gerencial (SIG).
- Sensibilización al personal sobre la importancia de incluir los indicadores de Desempeño Social.
- Capacitación al personal para la recolección de la información con calidad.
- Ajustes al SIG para incorporar los Indicadores de Impacto y poder obtener reportes anuales.
- Tener un equipo de monitoreo y supervisión con apoyo de Nítlapan.
- Adecuación de las políticas de crédito, los productos financieros y los incentivos al personal (por ejemplo: colocaciones de Cartera de Desarrollo, crédito a mujeres, retención de clientes etc).

## Resultados sociales

- Resultado social 1 (Selección): Llegar a la Clientela meta: "Los micro, pequeños y medianos empresarios rurales y urbanos."
  - El porcentaje de los microempresarios muy pobres, sin garantías y con montos de crédito muy pequeños ha crecido.
  - Aumento de manera global, los micro y pequeños empresarios.
  - Mantenimiento constante de la proporción de mujeres en la clientela total.

En esto ha sido muy importante trabajar con una metodología de crédito para impactar o atender a ese sector de mujeres.

- Resultado Social 2 (Satisfacción): "Satisfacer las demandas del cliente mediante la prestación de servicios financieros."

- A pesar de no contar todavía con un sistema específico para el monitoreo de satisfacción de los clientes, se realiza un análisis basándose en el uso que hacen los clientes de la oferta.

- La realización de Asambleas locales y Grupos Focales, contribuyen a conocer las necesidades de los clientes, mejorar las políticas de crédito, productos financieros y el servicio al cliente.

- Los grupos pobres han optado casi al doble de créditos.

- Hay que mejorar la retención de clientes.

- Resultado Social 3 (Superación): "Que les permita aumentar su nivel de vida y capital." Las variables de impacto tienen la limitante que sus cambios requieren una medición de mediano plazo. Sin embargo, se realizó una muestra que arrojó los siguientes datos:

- Se puede establecer que los clientes del FDL han tenido una movilidad neta positiva en todos sus sectores, principalmente en los sectores de producción agropecuaria y comercio.

- En cuanto a los cambios en las categorías de clientes, hay una reducción los clientes que se ubican en el nivel de subsistencia (capital fijo menor de US\$10,000); los principales cambios se identifican en el sector comercio y la producción agropecuaria.

- En el segundo estrato hay una reducción del 22.4%, se asume que hay una graduación del grupo "vulnerable" al capitalizado.

- Los clientes se han ido capitalizando.

- Incremento de la capacidad de pago, sobre todo en el sector socioeconómico 1.

- Un buen porcentaje de clientes ha hecho mejoras en su vivienda.

Lo más importante de la Gestión de Desempeño Social es que en el FDL hay un compromiso institucional. La GDS es un reto continuo, sobre todo que se ha decidido entrar a un proceso de regulación. Entonces, la experiencia dice que hay que crecer, pero siempre hay que ir haciendo un alto en el camino, irse revisando y no sólo ver las metas financieras, sino revisar y evaluar las metas sociales.

## Experiencia 2

### Cómo se concilian los resultados sociales y financieros, Héctor Maradiaga\*

FONDESURCO es una asociación civil sin fines de lucro, especializada en microfinanzas rurales, cuya Misión es: "Permitir el acceso al crédito y a servicios de desarrollo a las micro y pequeñas empresarias y empresarios rurales para que puedan mejorar su bienestar social y económico". FONDESURCO actúa para tal fin como una entidad microfinanciera regulada.

#### Conciliación de los resultados sociales con los resultados financieros

- Ajustes a la Misión.
  - Reflexión entre los asociados y el equipo gerencial sobre el origen y fines de FONDESURCO.
  - El Programa Misión brinda asistencia y capacitación para la implementación de la Gestión de Desempeño social y otras herramientas.
  - Se pasa de una Misión general a una más específica, más alcanzable.
  - De un enfoque rural general a uno más segmentado. Creación de un holding de desarrollo con un enfoque rural. Cada empresa va a atender a un segmento distinto de la población rural con productos y servicios distintos (FONDESURCO, CAJASURCO, INVERSURCO).
  - De ser una institución eficiente (buenos resultados) a ser eficaz (cumplir la Misión social).
  - De un enfoque de financiamiento a uno de desarrollo: "no damos préstamos, damos desarrollo".
- Ajustes en los objetivos.
  - Al utilizar el Balanced Scorecard para elaborar el plan estratégico se ajustó la Misión social con la implementación de la Gestión del Desempeño Social.
  - Definición de cinco perspectivas: social, financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y recursos humanos.
  - Diferenciación de 7 objetivos sociales y 7 financieros.
  - Además de 30 indicadores definidos.
  - Todos los indicadores y los objetivos están alineados con la Misión social.



Héctor Maradiaga

- En los últimos años se han incorporado indicadores de exclusión, género, pobreza, innovación, posicionamiento, fidelización y servicios de desarrollo.
- Ajustes a las estrategias.
  - Se pasó de una estrategia basada en la demanda a una basada en oferta innovadora.
  - Se pasó de una estrategia específica basada en crecimiento a una estrategia basada en profundización.
  - Se pasó de una estrategia de servicios complementarios con diferenciación a una basada en servicios de desarrollo.
  - Se pasó de una estrategia de competitividad de hacer "bien" las cosas a hacerlas "excelentes".
  - De una estrategia de obtener "financiamiento" a una de obtener "socios estratégicos". El implementar la Gestión de Desempeño Social y demostrar resultados sociales trae como beneficio tener financiamiento en mejores condiciones. Y sobre todo de instituciones comprometidas con el desarrollo.
  - De una estrategia de "satisfacción" del cliente interno y externo a una de "fidelización".
- Ajustes a las actividades.
  - Se cuenta con una gerencia de desarrollo. Hay un jefe de productos que atiende solamente el crédito

\* Gerente General FONDESURCO, Perú. Economista, Máster en Finanzas y egresado de la Maestría en Gestión de Proyectos.

individual; otro exclusivo para banco comunal y otro para los productos innovadores. Implementación del microleasing en una de las zonas.

- Estudios de segmentación, posicionamiento, satisfacción y deserción.
- Utilización de herramientas como PPI. Implementación del Balanced Scorecard, el balance SPI, gestión por competencia, gestión por procesos.
- Además de contar con un plan estratégico, se tienen plan de negocios para ver los detalles, las me-

tas o los objetivos anuales. Planes de marketing, de recursos humanos, de capacitación, pasantía.

- Evaluaciones sociales, financieras y auditorías.

Tener indicadores equilibrados permite obtener este financiamiento en mejores condiciones. Se tienen programas de asistencia técnica. Se cuenta con calificación social 4 de Planet Rating que es la más alta en Perú y la segunda en Latinoamérica. Para la calificación del Desempeño la institución alcanzó la de mejor en Perú y la segunda en Latinoamérica.

### Experiencia 3

#### Viabilizando el equilibrio entre la gestión financiera y social, Jessica Herrera\*

La Red Financiera Rural integra y agrupa instituciones de microfinanzas en el Ecuador. Tiene 56 instituciones entre organismos no gubernamentales, cooperativas reguladas, no reguladas y bancos. El objetivo como red es incidir ante el gobierno sobre el marco regulatorio y legal, incidir ante el sector de las microfinanzas a nivel nacional e internacional. Nos respaldamos en resultados, por lo tanto, el proceso que realizamos como Red es que las instituciones de microfinanzas se manejan con sus activos, pasivos y patrimonios.

#### Gestionado el desempeño financiero

- Recopilación de información de las instituciones no reguladas.
- La estandarización de datos ha permitido hacer un análisis comparativo de una institución con el sector en general. El desafío es ver cómo las cuentas principales del estado financiero, –las colocaciones y las captaciones–, han influido en el acceso al servicio financiero, en nuevos emprendimientos, en el empoderamiento, en la mejora de calidad de vida, en la protección al medio ambiente. El proceso consiste en visitar a la institución verificando cuáles variables de la información que se requiere están disponibles. Dichas variables se plasman en formatos y para evitar las “cadenas” de trabajo en cada una de las instituciones, éstas envían sus bases de información, las que se denominan estructura.



Jessica Herrera

- Con todos los funcionarios se realiza una capacitación de las herramientas del Programa Misión, con la finalidad de que las instituciones puedan hacer réplica de la capacitación y hagan el seguimiento.
- La recopilación, validación y consolidación de la información.
- El producto de ese proceso son los reportes: financieros y sociales, que se actualizan semestralmente.

El gran reto es cómo conciliar la parte financiera con la parte social. Un ejemplo, con la información de los estados financieros adicionalmente se piden reportes de colocaciones y captaciones; y por otro lado, se piden las estructu-

\* Responsable de Estadística y Estudios en la Red Financiera Rural de Ecuador. Doctora en Contabilidad y Auditoría. Maneja herramientas de Gestión del Desempeño Social previstas por CERISE, Imp-Act, Freedom From Hunger.

ras sociales, es decir la base de la información para poder identificar la caracterización de los clientes.

A las 26 instituciones que participan en el modelo de Gestión de Desempeño Social, se les pidió consensuar el Desempeño Social. Las que son ONG en general como gestión social brindan créditos plus, es decir con educación, con salud, con asistencia técnica, también están promoviendo el empoderamiento de la mujer. Hay mayor participación de los clientes en su comunidad. Hay mayor fidelización y también brindan apoyo en general a la comunidad.

En cuanto a cooperativas, es un factor común que se basan en los principios cooperativos, buscar un bienestar común para todos. Realizan talleres de sensibilización. Se genera en las zonas donde surge la necesidad; en general tienen apoyo de la iglesia. Hay fidelización de los adultos al padrecito que creó la cooperativa; y promueven seguros como el de salud y también apoyan a la comunidad.

En bancos es más difícil palpar lo que es lo social. Pero apoyan en los seguros, si a los microempresarios les pasa algo que no se queden desamparados; brindan apoyo a la comunidad y tienen una mayor cobertura geográfica por su tamaño; y en algunos casos brindan educación.

En el desempeño financiero de esos mismos grupos de instituciones se pudo ver por ejemplo, que las ONGs tienen un promedio de créditos pequeños con metodología de bancos comunales cuando un cliente ya está maduro lo pasan a crédito individual, los incentivan a la cultura de pago. El destino del crédito por lo general es a comercio y agricultura. Realizan visitas de campo, de acompañamiento al microempresario. Las tasas de interés se basan en los techos máximos que la ley establece y los costos son altos por los servicios plus.

En las cooperativas, los promedios de crédito son pequeños a medianos. La metodología del crédito es individual y bancos comunales. El destino del crédito es a la agricultura, al comercio, a la ganadería, al consumo. Hacen visitas al campo y acompañamiento al microempresario. Las tasas de interés son menor en comparación a los bancos y ONGs; y realizan también capacitación. La capitalización de utilidades es igual a la inversión para todos los socios.

En cuanto a bancos, la metodología de crédito es más individual. El destino del crédito es más diverso, más como lo realiza la banca formal. Las tasas de interés se basan en

los techos que establece la ley; y la reinversión de utilidades es hacia los accionistas, es lo que les diferencia.

## Resultados alcanzados

- Se llegó a la conclusión de que el Desempeño Social ayuda a mejorar más el desempeño financiero.
- Los indicadores sociales versus los indicadores financieros deben tener consistencia a razón de su Misión.
- No hay diferencias significativas entre los diferentes tipos de instituciones. Todas tienen interés de lograr un beneficio mutuo entre institución y cliente.
- Despertar el interés de gestionar el Desempeño Social en las instituciones les ha ayudado a abrir nuevos campos, a innovar sus productos, la apertura a ventanillas móviles, asesoría de emprendimiento, más identificación directa con el cliente e innovación de metodología de crédito y, por lo tanto, ayuda también a su sostenibilidad financiera.

## Obstáculos

- El desconocimiento de cómo medir el Desempeño Social a pesar de las herramientas facilitadas por el Programa Misión, todavía hay bases de información incompletas y se sigue validando con las instituciones.
- Cómo se designa en el presupuesto para evaluar la gestión social. Las instituciones todavía no estiman un costo dentro de su presupuesto para poder alcanzar estas herramientas.

## Prácticas aplicadas

- Se realizan talleres de sensibilización, capacitación in situ, acompañamiento en la validación de la información, la aplicación de las herramientas de SPI y PPI. Se hacen acompañamientos a funcionarios de la institución para que ellos puedan hacer luego la réplica.
- Publicación en boletines, informes individuales que despiertan el interés hacia financiadores y público en general.
- La gestión social viene a ser un eslabón, la gestión financiera otro eslabón, que sueltos no cumplen ninguna Misión, tenemos que juntar los eslabones y cumplir una misión que es generar una cadena fuerte y sustentable en el tiempo.

## Panel VIII Reporte y evaluación externa

Este panel tiene que ver con algo clave en todo el proceso de Gestión del Desempeño Social. Por un lado hay toda una presión para que las microfinanzas demuestren que están llegando a los más pobres, con productos adecuados y satisfaciendo sus necesidades. Por otro lado, se ha establecido una discusión alrededor del fortalecimiento de las instituciones. Necesitamos determinar qué mecanismos debemos mejorar para cumplir con la Misión. Qué debemos reportar y cómo analizamos que los datos que estamos presentando son verificables es una parte muy importante de todo este proceso. Las tres exposiciones a continuación tratan de justamente estos temas, cómo analizamos a lo interno de nuestras organizaciones, qué información debemos reportar y cómo la asistencia técnica nos puede ayudar a mejorar nuestros procesos.

### Evaluación del Desempeño Social (SPI) y su aplicación en monitoreo, regulación y políticas públicas, Isabel Cruz\*

Los pasos realizados por AMUCSS han sido:

#### 1. Desarrollo de una estrategia integral que incorpore:

- **Sistema de Monitoreo:** seguimiento de un pequeño conjunto de indicadores adaptados al contexto local.
- **SPI:** diagnóstico completo, mediante talleres para favorecer la reflexión interna en la IMF y la definición de un plan de mejora.
- **Estudios de impacto:** metodología institucional (muy cualitativa) para verificar la adaptación de productos y que los procesos valorados en las 2 otras herramientas se traducen en efectos positivos en los socios/clientes.

No se trata de evaluación de un momento, se necesita sea algo permanente. Como no se puede estar pagando cada año por rating o evaluaciones de impacto hay que apoyarse en herramientas como el SPI y los sistemas de monitoreo para tener una imagen continua del comportamiento del Desempeño Social dentro de la institución.



Isabel Cruz

#### 2. SPI en las finanzas comunitarias

¿Por qué SPI? Hay necesidad de diferenciarse en las microfinanzas y en las finanzas populares. Es una oportunidad para verificar el enfoque social e introducir mejoras en las instituciones. Las organizaciones que ya están teniendo Desempeño Social, lo que necesitan es aprender métodos para revelar este desempeño a los otros actores.

\* Directora General de la Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social, A.C. Antropóloga y Maestra en Finanzas. Especialista en Desarrollo y Finanzas Rurales. Presidenta del Foro Latinoamericano y del Caribe en Finanzas Rurales (FOROLAC-FR).

El SPI es una herramienta participativa con la que se puede medir lo que se está haciendo bien y lo que se ha hecho mal. Permite identificar fortalezas y debilidades.

#### **Criterios para definir herramientas**

- Elección de herramientas complementarias.
- Bajo costo y fáciles de implementar.
- Que brinden una visión integral del Desempeño Social.
- Monitoreo interno del cumplimiento de la misión social.
- Resultados que mejoren prácticas (planes de mejora).
- Complementariedad con los rating (externos).

### **3. Aplicación al monitoreo del Desempeño Social. Observación constante del proceso.**

Se define un marco común de indicadores y modo de cálculo. Estos indicadores cumplen con los estándares de reporte y son comparables con otras herramientas del mercado: MIX/SPTF y SPI (indicadores comunes).

El marco de indicadores es complementario con los indicadores financieros. Y además permiten alguna medida de comparabilidad entre grupos de pares, los que se pueden identificar de acuerdo a su tamaño, antigüedad, tipos de servicios, figura jurídica, entre otros.

Se diseñaron matrices que las instituciones deben llenar cada año. A partir de esas fichas se pueden cotejar con los indicadores de regulación, para ver si han mejorado sus políticas. Hay indicadores sobre la misión, las metas sociales, de estrategias y sistemas, indicadores de políticas e indicadores de satisfacción de los clientes. Esto permite comparar entre instituciones y también una misma institución a lo largo del tiempo.

### **4. Complementar con evaluaciones de impacto.**

El objetivo es tener un conocimiento más fino de las necesidades financieras de la población atendida y de la efectividad del servicio proporcionado por las IMF.

Las instituciones casi no hacen evaluaciones de impacto porque son costosas, por tanto, se han diseñado herramientas que permiten una aproximación. Se realizan investigación cualitativas, se elaboran estudios originales y se desarrolla conocimiento a partir de pequeños ejercicios investigativos. Esta estrategia tiene la debilidad de que se pueden hacer muchas generalizaciones, para subsanar

esto se cuenta con el apoyo metodológico de CERISE. Se reforzará la calidad metodológica para generar mejores resultados y la difusión.

### **5. Fuerzas y debilidades del Desempeño Social en las instituciones de finanzas comunitarias**

A partir de la aplicación de las tres herramientas (SPI, Monitoreo Social y Microevaluaciones de Impacto), los principales resultados son:

#### **Las Fortalezas**

- Concentración de la cartera en montos bajos y monto promedio del crédito bajo.
- El uso de metodologías pro pobres (enfoque geográfico y oferta enfocada en la población de bajos recursos).
- Calidad de los servicios ofrecidos: una gama extensa de servicios (p.ej. varios productos de ahorro y crédito, remesas, microseguros, pago de servicios, cobro de cheques). También productos accesibles y adaptados a las necesidades de los clientes.

#### **Las debilidades**

- Falta de productos estratégicos como un crédito de emergencia.
- Alta inactividad de los socios/clientes.
- Baja participación social, sobre todo las mujeres que son las menos representadas en las instancias de representación del total de socios/clientes.
- Baja responsabilidad social hacia los empleados, lo que se refleja en alta rotación de personal y fuertes necesidades de capacitación.

### **6. Complementariedad entre Desempeño Social y regulación**

Con todo el proceso se ha encontrado que hay una gran complementariedad entre los indicadores establecidos en el sistema de monitoreo y las premisas que los reguladores exigen a las IMF. De igual forma, los indicadores nos han llevado a proponer reformas regulatorias para ajustar mejor los parámetros de la regulación.

### **7. Utilidad en las políticas públicas**

Otro elemento importante ha sido identificar posibles aportes de las microfinanzas a las políticas públicas, como por

ejemplo en programas de seguridad alimentaria, programas de combate a la pobreza, educación financiera, apoyo al ahorro rural, apoyos a los microseguros, incorporación en autorregulación, subsidios públicos para fortalecimiento institucional, entre otros.

No es posible elevar propuestas a nivel de políticas sino contamos con los datos que las herramientas como el SPI, el sistema de monitoreo y las evaluaciones de impactos nos han podido facilitar.

### Conclusiones

- El SPI puede ser un buen punto de partida para las IMF, porque es un taller corto, económico, que valora

las prácticas actuales y permite identificar fortalezas y debilidades, así como definir un plan para mejorar las prácticas.

- El Desempeño Social no se introduce con herramientas o consultores externos, ya existe en la práctica de las organizaciones, lo que se necesita es visualizarlo, aprender a medirlo y mejorar las prácticas.
- Finalmente, el apoyo de las redes es clave para el fortalecimiento de las IMF socias. A través de las redes se pueden promover herramientas de monitoreo fáciles y económicas; combinar evaluaciones de impacto con el sistema de seguimiento; apoyar en la aplicación de las regulaciones y contribuir a que las microfinanzas se incorporen en las políticas públicas.

## Estándares de Desempeño Social: Los reportes de las IMF de América Latina, Micol Pistelli\*

El MIX (Microfinance Information Exchange, Inc.) como principal proveedor de información de negocios dedicado a fortalecer el sector de la microfinanzas, ha sido designado por el Grupo de Trabajo del Desempeño Social (GTDS) como la plataforma de información donde se recojan, analicen y hagan públicos los indicadores de Desempeño Social.

MIX es un miembro del comité de dirección del GTDS y lidera también el grupo de indicadores de Desempeño Social dentro del GTDS. Este grupo se encarga de:

- Promover la información sobre indicadores sociales al MIX involucrando a redes e inversores sociales.
- Realizar encuestas para usuarios para recibir información de las IMFs sobre la experiencia de reportar sobre EDS, refinando indicadores y glosario.
- Identificar las necesidades de asistencia técnica para que las IMFs puedan mejorar su información sobre datos de Desempeño Social.

### La agenda del MIX sobre estándares de Desempeño Social:

- Crear un informe para recoger los 22 indicadores estándares seleccionados por el GTDS.
- Reunir datos sobre indicadores de Desempeño Social y ponerlos a disposición del público.



Micol Pistelli

- Alcanzar una masa crítica de IMFs que den información sobre EDS para poder realizar el análisis de datos, la comparación entre regiones. Es muy importante obtener datos.
- Establecer puntos de referencia de Desempeño Social que sean finalmente integrados en las referencias del MicroBanking Bulletin.
- Difundir y promover el compartir información y noticias sobre el Desempeño Social.

\* Gerente del Programa de Desempeño Social en MIX (Microfinance Information Exchange) y miembro del Comité de Dirección del Grupo de Trabajo de Desempeño Social (SPTF en sus siglas en inglés) en Washington, DC. Licenciada en Ciencias Políticas. Maestría en Economía Internacional y Desarrollo Internacional.

Los indicadores del MIX miden también el alcance (reducción de pobreza, generación de empleo, escolaridad). Son indicadores de transparencia para poder reportar al MIX Market. El MIX revisa cada año los indicadores, el glosario, para mejorarlos. El año pasado, un grupo de 50 se juntó para desarrollar un número de indicadores que las instituciones puedan utilizar.

Muchos creen que los indicadores han sido diseñados en Washington, D.C. No es así, son indicadores diseñados por las redes regionales. La importancia de tener estándares es que se pueden comparar las instituciones. Hay una necesidad de parte de los donantes e inversionistas de que sus inversiones están llegando a los mercados objetivos.

### ¿Por qué se necesitan indicadores estandarizados para medir el Desempeño Social de una IMF?

- Para determinar si las instituciones de microfinanzas están alcanzando los objetivos sociales establecidos en sus misiones.
- Para mejorar tanto el desempeño financiero como social de una IMF.
- Para proveer indicadores tangibles de logros y atraer fondos de donantes e inversores sociales.
- Para aumentar el nivel y calidad de la transparencia de la información en la industria de las microfinanzas.

- Para comparar el Desempeño Social de una IMF con los de otras.

### Reporte de indicadores de Desempeño Social

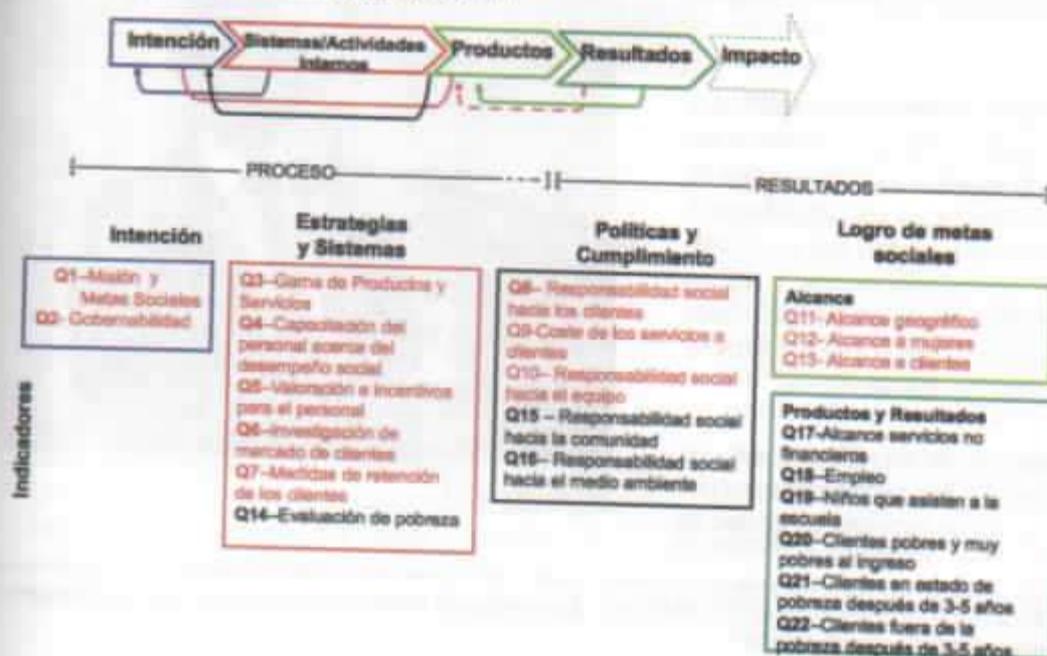
En el 2009 el MIX ha comenzado la recolección de datos de Desempeño Social. Han reportado 208 instituciones microfinancieras. De América Latina y el Caribe son 80 instituciones. Nicaragua es la que más ha reportado.

Las instituciones que son capaces de reportar acerca de los indicadores de Desempeño Social son las que se han visto capacitadas por las redes. El Programa Misión ha sido particularmente activo. Para poder reportar al MIX es necesario recibir un entrenamiento. No se puede reportar sin antes saber qué es el Desempeño Social y sin tener la información necesaria. Con la información que se tiene no se ha podido hacer un análisis de cuál es la probabilidad de que una institución llegue a su Desempeño Social, pero se prepara una publicación enfocada en las prácticas de las instituciones a nivel de Gestión del Desempeño Social, en alianza con el Imp-Act Consortium, con CERISE y con las Calificadoras Sociales y las Redes.

### Perfil de las IMF de América Latina que reportaron

El perfil de instituciones que han proporcionado sus informes es: en su mayoría son ONGs, hay algunos bancos (11), y 14 son instituciones financieras no bancarias. La mayoría son instituciones maduras, con muchos años ope-

### Marco de indicadores de Desempeño Social



Fuente: Presentación de Micol Pistelli

rando en el mercado. Son organizaciones que han sido entrenadas por el Programa Misión y otros. A nivel de los Prestatarios activos hay de todos los tamaños: desde muchas instituciones muy chiquitas hasta instituciones muy grandes.

Con respecto al mercado objetivo, de las 80 instituciones que han proporcionado su informe, 72 dicen tener como población meta las mujeres. El otro tipo de mercado objetivo son clientes en el área urbana, poblaciones indígenas. No hay reporte de mercado con enfoque específico, por ejemplo en las áreas rurales, habría que apoyar sus procesos de segmentación y priorización de objetivos.

El objetivo de desarrollo es la reducción de la pobreza. Entre 5 ó 7 instituciones han dicho que trabajan en microfinanzas porque quieren reducir la pobreza, incrementar los ingresos, ver el crecimiento de las empresas. Pero una cosa es decir cuál es tu misión y otra es tener informaciones. La mayoría de las instituciones utiliza como herramienta de medir la pobreza, los gastos per capita del hogar y gastos domésticos per capita o ingresos doméstico per capita, no tienen una herramienta de medición de pobreza con indicadores que se miden cada año.

Hay también 11 instituciones que utilizaron el PPI. Y hay otro instrumento para medición de pobreza que se llama

PPI Imp-Act, pero en América Latina no es muy difundido. El PPI e Imp-Act son las dos únicas herramientas de medición de pobreza que son comparables a nivel internacional. Todavía no se tiene información suficiente a nivel de resultados. Entonces, en resumen, las organizaciones quieren generar empleos, reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida, pero todavía no son capaces de decir cuánto empleo han generado, en qué medida se ha reducido la pobreza o cuánto ha mejorado la calidad de vida de los clientes.

## Desafíos

- Crear una asistencia técnica para las instituciones para que después de haber recogido los datos puedan interpretar esa información y mejorar su gestión. No se trata sólo de darles una calificación social.
- Tener un sistema informático desarrollado que pueda reportar al MIX, que tenga la información necesaria para la gestión del Desempeño Social.
- No sólo reportar al MIX datos sino también trabajar conjuntamente con las otras agencias del mercado de las microfinanzas para entender cuál es la calidad de las estrategias, de las políticas, de la información.

El desafío es trabajar con las redes para que apoyen luego en el trabajo con las organizaciones.

## Manejo Integral de Desempeño Social en Organizaciones de Microfinanzas, Tomás Rodríguez\*

### Proceso por incorporar la gestión del Desempeño Social

Primer paso es el alineamiento estratégico, un taller que se realiza con las organizaciones para revisar la Misión y las metas sociales. El siguiente paso es una fase de evaluación, a través de auditoría social, para identificar qué están haciendo las organizaciones, cuáles son sus fortalezas y en qué aspectos enfocarse para mejorar. Luego se incorporan una serie de herramientas y a través de un plan de mejoras y asistencia técnica se apoya a las organizaciones en mejorar su gestión del Desempeño Social.

El marco conceptual utilizado no es algo diferente a lo que se hace con el MIX o con el SPI. Son herramientas complementarias. La diferencia es que se incorpora un modelo de



Tomás Rodríguez

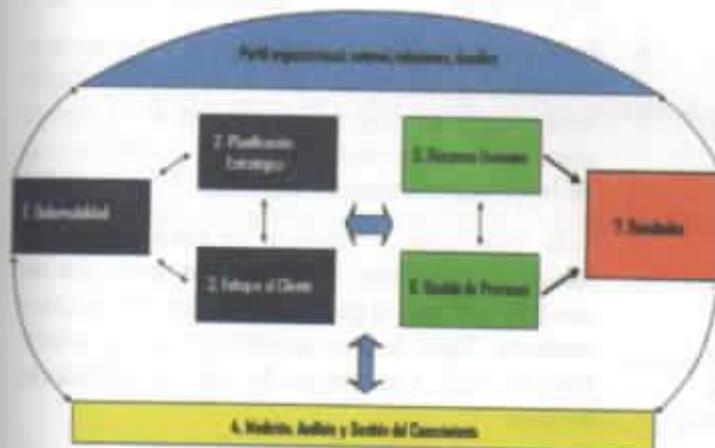
\* Coordinador para Centroamérica para el Programa Misión de CRS REDCAMIF. Economista, con Maestría de Economía en Desarrollo y candidato a Doctor en Economía por la Universidad de Córdoba en España.

gestión: el modelo de Malcolm Baldrige. En este modelo hay 7 áreas de gestión que se deben revisar en el proceso de evaluación: gobernabilidad, planificación estratégica, enfoque al cliente, que son el área de la estrategia. Luego están: recursos humanos y gestión de procesos, que conforman el área de operaciones. Para poder operar todo el sistema se necesita información, que atraviesa todas las etapas; y finalmente están los resultados y su adecuada medición.

Como resultado de la evaluación se define un plan de mejoras, un plan de fortalecimiento institucional para cada una de las áreas. Las auditorías se realizan para detectar fallas en las prácticas, pero la finalidad última es poder proponer un plan de mejoras para adecuar las prácticas a una gestión del Desempeño Social.

El Programa Misión ha estado trabajando en 12 países. Hay más de 30 consultores capacitados. Se han realizado 49 auditorías con esta metodología. Como el interés es facilitar el trabajo de las IMF, algunas han preferido utilizar las herramientas del SPI. También se puede apoyarlas con las otras herramientas. Lo importante es que la institución quiera iniciar el proceso de evaluación.

### Autoevaluación y auditoría social



Fuente: Presentación de Tomás Rodríguez

En lo referente a la Gobernabilidad, se han encontrado una serie de constantes:

- Es difícil implementar los sistemas de GDS con instituciones con problemas de gobernabilidad y liderazgo. Una de cada 4 instituciones evaluadas tiene algún problema de gobernabilidad que impide avanzar en los procesos de implementación en gestión del Desempeño Social; y muchas veces los problemas son por

falta de delimitación clara de las funciones y roles de la junta directiva y la dirección de la institución, entre la parte política y la parte ejecutiva. Se necesita volver operativas las estructuras de gobierno interno.

- En las organizaciones no hay planes de sucesión. Muchas veces no hay política de contratación. No se sabe si se puede promover alguien de la misma institución y cuál sería el procedimiento para realizarlo.
- Otros problemas de gobernabilidad se relacionan con la falta de planes ante eventuales crisis, en parte por una visión reducida de los riesgos que pueden enfrentar las instituciones.
- Como elemento positivo es que hay una tendencia a que las juntas directivas sean más equilibradas entre lo social y lo financiero, porque, tradicionalmente las juntas directivas eran muy sociales y las ejecutivas eran muy financieras.

A nivel de Planificación Estratégica, encontramos que:

- La planificación está centrada en los aspectos financieros, no se incluyen los objetivos sociales. Incluso hay muchas instituciones que utilizan Balanced Scorecard pero se quedan como un enunciado; arriba la Misión y nada más, no se sabe cómo se va a llegar a cumplir los objetivos sociales que se propone la institución.
- Las instituciones hacen planificación estratégica de los aspectos financieros pero no incluyen los servicios no financieros. ¿Por qué? Porque muchas veces estos servicios son subsidiados por el área financiera, pero deberían presupuestarse, y deberían incluirlos en el plan estratégico porque es una de las actividades que realizan.
- La planificación estratégica está desconectada de la planificación operativa.
- Un elemento positivo es que hay una mayor claridad en la definición de la Misión y la Visión. La gestión del Desempeño Social ha contribuido mucho a que las instituciones revisen sus misiones y las planteen más acordes con la función social de las microfinanzas.
- Otro elemento positivo es que se utiliza más frecuentemente del Balanced Scorecard.

En relación al Enfoque al Cliente se encontró que:

- Hay una falta de identificación de la clientela meta. Hay que definir. Si se va a atender a los pobres, definir

quiénes son los pobres, dónde están y qué se necesita hacer para llegar a ellos.

- Falta de segmentación de la clientela (tanto a nivel de la información como desde la prestación de servicios). Todos dicen: "Atendemos a mujeres", pero a qué tipo de mujeres, cuáles son sus características particulares y qué productos necesitan.
- No hay una aplicación sistemática de conocer las necesidades y propuestas de valor de los clientes, para los segmentos definidos. Hay unas instituciones que tienen segmentos y se preocupan por definir esos segmentos; pero no le preguntan a esos clientes qué es lo que quieren, qué productos necesitan y a qué cosa le dan valor.
- Un elemento positivo es el uso más frecuente del PPI como herramienta para medir la pobreza.

En el Área de Gestión del Conocimiento se encontró:

- Un elemento positivo es que todas las instituciones tienen un mucha de información, el problema radica en el uso de esa información. Las solicitudes de crédito tienen formularios de hasta 5 páginas, en las que se pregunta de todo, pero luego lo único que se ingresa al sistema es el flujo de caja y el plan de pago del cliente.
- Hay una serie de acciones que se realizan para recolectar información, pero no se procesa adecuadamente, no se utiliza, se está desaprovechando esa valiosa información.
- Hay limitaciones de software.

El área de Recursos humanos, es la que más debilidades se encontraron.

- En la mayoría de las instituciones hay poco desarrollo del área de Recursos humanos, es sólo para hacer la planilla y contar los días de vacaciones. En algunos casos hay manual de funciones.
- Como elemento positivo es que hay procesos de inducción más completos, no sólo para la parte financiera de cómo colocar y cobrar, sino también la Misión y la Visión, los valores, etc.
- Cada vez se trabaja más en la definición del puesto.
- Hay un aumento de la preocupación de las instituciones para abordar el tema de recursos humanos, pero no tienen las herramientas necesarias ni las metodologías.

En Gestión de Procesos:

- Falta la estandarización de procesos. A veces un mismo producto se entiende de manera distinta en diferentes sucursales de una misma institución. Lo que crea 2 productos.
- Falta de actualización de manuales de procedimientos.
- No hay medición de los procesos organizacionales. En el nivel de procesos también hay que generar indicadores, poner metas y ver si se están alcanzando esas metas. Un elemento positivo es que empiezan a haber herramientas para poder estandarizar procesos, por ejemplo hay herramientas de mapeo que están siendo utilizadas y divulgadas.
- Un elemento positivo es que empiezan a haber herramientas para poder estandarizar procesos, por ejemplo hay herramientas de mapeo que están siendo utilizadas y divulgadas.

A nivel de Resultados, se encontró que:

- Hay un mayor interés por reportar.
- Se continúa con reportes desconectados de la toma de decisiones.
- Falta mayor integración entre lo social y lo financiero, se saca el reporte social pero no se ve qué relación tiene eso con mi gestión financiera. No se ha logrado identificar cómo los resultados sociales pueden mejorar los resultados financieros y viceversa.
- Falta implementar y actualizar los indicadores no financieros, indicadores de gestión que tienen que ver con la Misión, con la gestión de clientes, los recursos humanos. Sigue la preocupación por ver la rentabilidad, la mora, y se pierden de vista los indicadores sociales.

A manera de conclusión, hay una preocupación creciente por abordar los problemas de gestión. Van surgiendo nuevas ofertas de herramientas y de metodología. Existe una mayor conciencia de la necesidad de abordar la gestión de manera sistemática. El resultado final no es sólo enviar el reporte al MIX, eso es necesario, excelente, pero se necesita también que esa información mejore los servicios.

## Bloque V

### Apoyos externos

Contiene dos paneles, uno sobre nuevas tecnologías y otro sobre rating sociales. Finaliza con un conversatorio de los financiadores sociales. El primero, el Panel IX tiene como objetivo mostrar algunas herramientas y nuevas tecnologías que pueden apoyar el desarrollo de los sistemas de gestión del Desempeño Social en las instituciones de microfinanzas. Se presenta un aula virtual, un software para captura de indicadores, y herramientas sencillas para apoyar la gestión del Desempeño Social. El segundo, el Panel X aborda ampliamente la importancia, justificación y ventajas de la aplicación de evaluaciones calificatorias de las instituciones microfinancieras que sirvan para conocer su estado actual en Desempeño Social y certificarlas mejor frente a los inversionistas. Los financiadores sociales patentizan la importancia cada vez más urgente de implantar gestión del Desempeño Social, sus esfuerzos propios en esa dirección y las inversiones asociadas a esa estrategia.

#### PANEL IX

##### Nuevas tecnologías

###### Experiencia 1

Programa virtual para el desarrollo de capacidades en la Gestión de Desempeño Social,  
Ever Egusquiza Canta

###### Experiencia 2

GDS-SYSTEM-Herramienta de Gestión de Desempeño Social, Carlos García

###### Experiencia 3

Herramientas gerenciales para mejorar el Desempeño Social, Lisa Kuhn Fiaoli

#### PANEL X

##### Rating sociales

###### Experiencia 1

Rating Social: Transparencia en el cumplimiento de la Misión de instituciones de microfinanzas,  
Giovanni Calvi

###### Experiencia 2

Rating de Desempeño Social – Nuestra experiencia en América Latina, César Carcelén

#### Conversatorio financiadores sociales

## Panel IX Nuevas tecnologías

El objetivo es mostrar algunas herramientas y nuevas tecnologías que pueden apoyar el desarrollo de los sistemas de gestión del Desempeño Social en las instituciones de micro finanzas. La primera presentación es sobre un moderno sistema de capacitación a través de aula virtual. El segundo expositor nos explicará cómo funciona y en qué consiste un software de captura de indicadores sociales. Finalmente, nuestra tercera expositora nos mostrará algunas herramientas sencillas para apoyar la GDS en nuestras organizaciones.

### Experiencia I

#### Programa virtual para el desarrollo de capacidades en la Gestión de Desempeño Social,

Ever Egusquiza Canta\*

El programa virtual está basado en un enfoque sistémico orientado a gestión de excelencia de las organizaciones de microfinanzas. Más allá de adquirir conocimientos y aprendizajes, el programa está orientado a la implementación práctica. Se trata de desarrollar un programa de desarrollo de gestión específico que va más allá de la realización de simples cursos virtuales.

A través de diagnósticos para conocer el impacto de los distintos cursos de capacitación, se han podido identificar los temas y las herramientas que bajo un esquema de capacitación virtual, podrían ser de mayor utilidad para las organizaciones. Una diferencia de los módulos es que vienen acompañados por un aplicativo, una especie de software que permite implementar las herramientas que se van promoviendo con el curso virtual.

#### Metodología del Programa

Esta nueva plataforma tiene el mismo enfoque metodológico para consultorías que aplica el Programa Misión. Se abordan temas específicos que son claves para la gestión, lo que va a llevar a una mejora continua en las organizaciones. No proporciona únicamente conocimientos, sino aprendizaje organizacional, porque el aprendizaje no queda en el personal, sino en la institución. Una forma de hacer esto es que al finalizar los cursos, las organizaciones



Ever Egusquiza Canta

hayan realizado un ejercicio concreto de mejoras, aplicando las herramientas transmitidas en estos cursos virtuales.

#### Modalidades

La plataforma tiene tres modalidades. Se cuenta con la modalidad 1, las otras están en un proceso de validación para ir mejorando en el tiempo. La modalidad 1, consiste en la participación individual. La persona que trabaja o trabajó en la institución ingresa en el curso, pero el enfoque es sobre la persona particular. En la modalidad 2, el cliente es la organización. La organización contrata una consultoría en

\* Responsable de la Gestión del Desempeño Social en el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), Perú. Coordinador sudamericano del Programa Misión. Economista con Máster en Gerencia Social y estudios en Gestión Estratégica en la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

línea, en la que el consultor dedica tiempo para interactuar con la organización a través del internet para ayudarles a implementar innovaciones. Asimismo, en la modalidad 3, el cliente es la organización. Es una combinación de la plataforma virtual y apoyo presencial de los consultores, donde se va con la organización, se tienen reuniones del comité, proyecto y se van implementando planes de mejoras.

Actualmente se han desarrollado algunos módulos con temas como gestión de clientes y mercado, gestión por competencias y gestión del clima laboral. Otros están en construcción como gestión de la excelencia que es el modelo Malcom Baldrich, modelo Balanced Scorecard, diseño de indicadores, gestión de procesos, gestión de género, PPI, entre otros.

Los cursos constan de sesiones educativas, sección introductoria, diapositivas, cada una con audio, en la que se va escuchando a medida que van pasando las diapositivas. Al final aparece el aplicativo. Los cursos tienen una parte con-

ceptual y luego una parte práctica, a través del aplicativo, para aplicar las herramientas y metodologías aprendidas durante el curso.

Hay un especialista del otro lado de la plataforma, revisando y proponiendo mejoras en los trabajos que cada estudiante remite. Hay foros de discusión, en la que el instructor puede interactuar con los participantes. Incorporamos una agenda, para señalar fechas claves y nuevos eventos. Se le ha prestado mucha atención a la interacción entre los instructores y los participantes. Que los instructores estén involucrados hasta el mínimo detalle y que respondan con rapidez a las consultas de los participantes.

Ha sido todo un reto ajustar los cursos ya existentes. Se tiene que ajustar el diseño, se tiene que cambiar la metodología. Para eso los especialistas deben estar siempre cerca de los participantes, y se requiere el apoyo de especialistas en pedagogía, comunicación, sistemas de información, para poder construir la plataforma y cada uno de los módulos.

## Experiencia 2

### GDS-SYSTEM-Herramienta de Gestión de Desempeño Social, Carlos García\*

El software GDS-System, lo que hace es medir con eficacia y eficiencia los indicadores sociales. Con este registro se puede saber cómo se está llegando a los más pobres, y si se está cumpliendo la Misión. Es una herramienta que permite medir el impacto social a través del tiempo; nos permite monitorear quién está utilizando nuestros servicios financieros y no financieros.

El sistema brinda la capacidad de dar seguimiento a los clientes, verificar la satisfacción del cliente meta. Comparar y evaluar el cumplimiento de las metas sociales y la Misión con planes reales de cumplimiento. No sólo permite saber a cuántas mujeres y a cuántos pobres se ha llegado, sino que se puede conocer el comportamiento de esos grupos a lo largo del tiempo. También, permite aplicar oportunamente encuestas que apoyen la toma de decisión, si queremos hacer un nuevo producto crediticio. Además, reportar a los organismos financiadores, a los donantes y a las redes que es lo que se está haciendo exactamente.



Carlos García

Este sistema está compuesto por dos módulos: el módulo de clientes o sucursal y el módulo de casa matriz. Los sistemas de información gerencial ya tienen una riqueza importante de datos, lo que se hace es facilitar plantillas en Excel para pasar esos datos a un formato compatible con

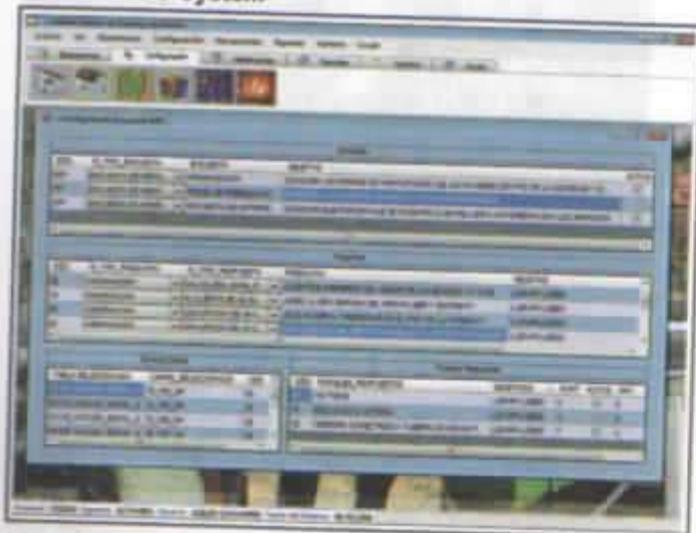
\* Asesor informático de ASOMIF. Egresado de Ingeniería en Sistema de UENIC. Ingeniero en computación y graduado en ingeniería matemática en la Universidad Carolina de Praga.

el software. Inmediatamente el programa se encarga de extraer esta información. Cada mes, cada sucursal prepara las plantillas con la información que ha recopilado y las traslada a la casa matriz. Automáticamente el software va a consolidar la información con la de las demás sucursales. En un inicio se apoya a la organización para que las bases de datos coincidan, para que toda la información esté en el sistema, y para que de ahí en adelante todo el proceso sea automático.

Al inicio usualmente sólo se cuenta con los datos financieros, pero no con los otros campos relacionados con la GDS. Entonces, el siguiente paso es identificar qué datos hacen falta y completarlos. Entre otras variables que se deben recoger se encuentran: nombre, dirección, identificación, actividades económicas, ingresos, egresos, habitantes por hogar, niños, niñas, empleo temporal o permanente, quién es el jefe del hogar, sabe leer o no sabe leer, acceso a servicios básicos, transporte, entre otros.

Cada sistema se puede personalizar para incorporar las variables que la organización necesite. Una vez que se cuenta con la información completa de los clientes en la base de datos, el siguiente paso es llenar la información relacionada a las capacitaciones que han recibido esos clientes. Esta información se registra en Excel, pero están desligadas de los clientes. En el sistema incorporamos para cada cliente, el tipo y el número de capacitaciones que ha recibido. La idea es poder registrar todas las capacitaciones que el cliente requiera o que se le ha impartido.

#### Plantilla GDS-System



Fuente: Presentación de Carlos García

El sistema permite a la organización crear sus propias encuestas, y a medida que van ingresando los datos, el sistema va diciendo cuál es la tendencia. El sistema le indica cómo se hace una encuesta, puede seleccionar el tipo de encuesta que desea aplicar, y a partir de la segunda o tercera encuesta ingresada, el sistema inicia a mostrar las tendencias.

Igual que con la encuesta, el sistema también le ayuda a desarrollar indicadores sociales. Permite hacer un levantamiento personalizado de los indicadores, por cualquiera de las variables que tiene incorporado, como sucursal, sexo, etc. El sistema es muy práctico, y lo lleva paso a paso a través del proceso. Se puede incluir el tiempo en que se espera alcanzar la meta social, e ir haciendo valoraciones cada mes, cada trimestre, cada semestre, en dependencia de la información que se necesite y la velocidad con que se ingrese nueva información. Cada vez que agrega nueva información al sistema, se puede correr un nuevo reporte para ver el comportamiento de los indicadores.

Otra característica importante del software es que incorpora los indicadores del MIX. Uno de los problemas que da el MIX es que son bastantes preguntas y puede costar mucho responder a todas. Se meten todos los datos del MIX y tiene una parte que se alimenta directamente del sistema, toma todos los datos del sistema y los va procesando, luego el único paso sería solicitar al programa que genere el reporte y listo, automáticamente va a generar un reporte.

También si se necesitan otro tipo de reportes, que conjuguen algunas variables con otras. El software está diseñado para generar el reporte que se le solicite. Es tanta la variedad de necesidades de las organizaciones que estos reportes quedaron libres para el diseño de cada organización. Y en estos reportes incluso pueden incorporar variables financieras con variables no financieras, todo en dependencia de las necesidades particulares de una organización.

El esquema de trabajo con el que funciona el sistema es que la organización lo hace en la sucursal no tiene que hacerlo en la casa matriz. Los promotores hacen sus diferentes visitas, ellos son los que conocen mejor a los clientes, completan el sistema, lo mejoran, lo llenan, todo esto viaja a la casa matriz; y de la casa matriz viaja hacia las redes. De esta forma se informa a la redes. A las redes va sólo la parte de información del MIX o la parte de la información que se desee enviar.

### Experiencia 3

## Herramientas gerenciales para mejorar el Desempeño Social, Lisa Kuhn Fiaoli\*

Los estudios de impacto son importantes, se necesita saber el impacto real que se tiene en los clientes, sin embargo, los estudios de impacto son caros y requieren muchos recursos de parte de la institución. Además no se puede esperar de 3 a 5 años para saber los resultados sociales. Por eso, Freedom from Hunger se ha enfocado en lo que los gerentes necesitan para mejorar su Desempeño Social y qué tipo de herramientas necesitan. Necesitan herramientas de bajo costo y fácil implementación, que provean información oportuna y confiable, que identifiquen problemas y posibles causas y soluciones. Y que les permitan tomar decisiones en cómo invertir los recursos para mejorar resultados o remediar problemas. Con este enfoque se está trabajando en tres herramientas: Sextant, LQAS y Mini-Encuestas; y Diarios financieros.

### Herramienta 1: Sextant

El Diagrama del camino al Desempeño Social muestra que una organización comienza con su estrategia y alinea sus operaciones para lograr mejores resultados sociales. Esto implica que la institución necesita frecuentemente información sobre sus resultados para poder ajustar su estrategia y operaciones de manera continua. La herramienta **Sextant** es esencialmente un diagnóstico que le permite refinar



Lisa Kuhn Fiaoli

su estrategia y crear un plan de acción para alinear sus operaciones.

El Sextant está basado en una herramienta desarrollada por Project Concern International que se llamaba AISTAR, esa herramienta se adaptó para Gestión de Desempeño Social. Es una autoevaluación facilitada con el propósito de evaluar, analizar los avances de la IMF en la gestión de Desempeño Social. Se reúne personal de distintas áreas de la institución en un pequeño taller que dura un día y



Fuente: Presentación de Lisa Kuhn Fiaoli

\* Vicepresidenta Freedom from Hunger para América Latina. Licenciada en Relaciones con Latinoamérica y Lenguas Romances. Maestría en Relaciones Internacionales.

medio más o menos y consiste en cuatro sesiones: orientación a la GDS y la herramienta, la evaluación, análisis de resultados y desarrollo de un plan de acción.

Esta herramienta evalúa seis áreas de capacidad: sistemas de Desempeño Social, monitoreo y evaluación del Desempeño Social, GDS y gestión financiera, gestión de recursos humanos, gobierno y dirección estratégica, aprendizaje institucional. ¿Cómo funciona? Los participantes en el taller califican el desempeño de la institución usando estándares desarrollados para cada área. La diferencia con otras evaluaciones es que cada estándar está calificado en cuatro dimensiones: conocimiento, motivación, entorno/contexto de trabajo y desempeño o práctica.

El facilitador del taller o cualquiera ingresa los datos en una hoja de Excel que calcula los promedios de los participantes y produce cuadros donde se pueden ver las cuatro dimensiones para cada área y cada estándar. Esto permite saber en qué aspectos se tiene que mejorar, qué estándares mejorar, pero también dice cómo mejorarlo, cuál es la mejor estrategia para atacar, por dónde entrar a trabajar este tema.

## Herramienta 2: LQAS y las miniencuestas

LQAS nos sirve para identificar quién quedó atrás en la institución en la ruta del impacto. Nos ayuda a identificar quién necesita apoyo. LQAS, por sus siglas en inglés, es muestreo por lotes para asegurar la calidad. Fue diseñado por la industria para controlar la calidad en la producción. La metodología puede ser manejada por la organización y no requiere contratar una institución de investigación. Se utiliza con encuestas cortas que llamamos miniencuestas sobre distintos temas como: seguridad alimentaria, satisfacción de clientes, cambios en conocimiento o comportamiento y cambios socioeconómicos.

Es un método de muestreo que:

- Depende de pocas observaciones, sólo 19 por lote para un mínimo de 5 lotes y una muestra total de 95.
- Evalúa sólo en términos de respuestas "correctas" o "incorrectas", es decir, resultado deseable o no deseable.
- Distingue los resultados adecuados de los inadecuados en un "lote" o área de supervisión.

- Proporciona información a los gerentes para que puedan tomar acción y resolver problemas.
- Se requiere determinar de antemano lo que se considerará como "correcto" y lo que será el objetivo para el área.

El concepto es sencillo, queremos saber si los servicios están siendo efectivos en las diferentes sucursales, entonces toma una muestra aleatoria para saber cómo está el nivel de efectividad en cada sucursal. Proporciona entonces información para determinar qué grupo de sucursales, de asesores –o como se haya dividido la muestra–, necesita un apoyo extra para poder alcanzar la meta propuesta en términos de Desempeño Social.

FFH ha creado una herramienta Virtual LQAS que se encuentra en página web para hacer este proceso más fácil. Las instituciones podrán: Replicar la estructura de niveles de supervisión en su institución; cargar su lista de clientes; seleccionar una muestra; crear encuestas; ingresar resultados, producir informes.

## Herramienta 3: Diarios financieros

Los Diarios financieros es una encuesta que se repite con frecuencia. Se aplica a los mismos clientes varias veces en un período determinado de tiempo. Están enfocados en indicadores estratégicos y dinámicos; y las preguntas siempre refieren al período entre las aplicaciones (por ejemplo, en la última semana, mes, etc.).

Los Diarios permiten ver la evaluación de cambios y también las relaciones entre indicadores; complementa la "foto" que se tiene en dos momentos en tiempo. A veces cuando se aplican estudios a intervalos largos (al comienzo y al fin de una intervención, por ejemplo), se ve solamente una parte de un retrato más complejo. Y ayuda proponer soluciones más apropiadas y evitar mala interpretación de datos.

Los Diarios financieros no nos dan las respuestas sobre por qué los cambios, pero nos dan una imagen más realista del comportamiento de los indicadores a lo largo de un período de tiempo. Es un método intensivo en recursos humanos, por lo que es necesario priorizar indicadores.

## Panel X Rating sociales

Se exponen 2 experiencias del trabajo internacional de dos Firmas Calificadoras de Rating Social. Ambas muestran la importancia que un diagnóstico o fotografía externa tiene para evaluar el grado de aplicación de la misión a la práctica por parte de las instituciones de microfinanzas. Es decir, cómo aplican el Desempeño Social como parte intrínseca de las instituciones. Del informe calificador, las instituciones pueden desarrollar estrategias de mejoras para profundizar su labor social en correspondencia con su misión.

### Experiencia 1

#### Rating Social: Transparencia en el cumplimiento de la Misión de instituciones de microfinanzas, Giovanni Calvi\*

**M**icrofinanzas Rating es una calificadora de riesgo, privada, independiente, especializada en microfinanzas, registrada por el Fondo ADA, Fondo BID, reconocida por la Superintendencia de Bancos en Ecuador. Autorizada por superintendencia para trabajar con instituciones reguladas. Microfinanzas Rating está en México, Managua, Milán la oficina matriz, Nairobi, Bisque.

#### Productos

- Rating microfinanciero: Rating público y privado y Actualizaciones y monitoreo.
- Rating de crédito: opinión de la capacidad crediticia de la entidad.
- Evaluaciones y servicios de pre-rating (diagnóstico institucional, minievaluaciones).
- Rating social: Estándar y mejorado (con encuesta).
- Entrenamiento (metodologías de rating y evaluación).
- Servicios para inversionistas (informe de inversión, servicios profesionales, monitoreo de IMFs).

Hay dos productos de rating social: "rating social estándar" y "rating social integral". La diferencia es que, en el rating social estándar, se trabaja con los datos e información disponibles de las instituciones y su alcance son aproximaciones, por ejemplo: porcentajes de mujer, préstamo



Giovanni Calvi

promedio desembolsado); en Calidad: número productos/tasa deserción. Mientras que en el rating social integral se realiza una investigación directa con los clientes (encuestas, grupos focales) y su alcance es de mayor profundidad de análisis, se consigue un perfil socioeconómico y de pobreza completo; y en la calidad, hay una retroalimentación directa sobre la satisfacción de clientes.

\* Director de Microfinanzas Rating para América Latina. Licenciado en Economía y Finanzas de Microfinance Training Programme de Boulder. Consultor Senior Internacional.

La metodología consiste en evaluar las siguientes áreas:

1. Sistema de gestión de Desempeño Social, aquí se analiza si los objetivos se encuentran reflejados en la Misión. A veces los términos claves no están bien definidos, por ejemplo, se habla de desarrollo y no se sabe qué es desarrollo. ¿Cuánto está difundida la Misión? A veces falta un canal sistemático para difundir también al nuevo personal. Otro aspecto, buen balance entre social y financiero en los órganos de gobierno. Muchas veces las estrategias, las proyecciones, los indicadores son solamente financieros. Perfil social exclusivamente durante el proceso de selección, recursos humanos, también, el sistema informático es fundamental para sacar información.
2. Responsabilidad social. Responsabilidad con el personal: rotación de personal, esquema de incentivos transparente, beneficios no monetarios (becas; créditos). Buen clima laboral, monitoreado periódicamente a través de encuestas de satisfacción del personal; talleres de promoción de la equidad de género para el personal; gestión de la capacitación y planes de carrera por fortalecer y nivel salarial levemente inferior al sector financiero regulado.

Responsabilidad hacia los clientes, se evalúa la estrategia para enfrentar barreras de género y promover el empoderamiento femenino (préstamos de grupo/capacitación para el personal en temas de género); costos aplicado moderado (rendimiento real del portafolio: 19%); problema de sobreendeudamiento que debe ser mejor monitoreado y manejado; medidas de protección al cliente por mejorar: transparencia limitada por método fijo de cálculo de interés, varias comisiones y documentos incompletos entregados a los clientes.

Responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente: política escrita no formalizada, pero...; el medio ambiente como un campo específico de interés (no se financian actividades de agricultura en áreas aledañas a zonas forestales) y acciones para preservar el medio ambiente (cartera de productos específicos).

3. Alcance. Aquí se mira áreas de operación; población atendida.
4. Calidad de servicio. Esto contempla gran variedad de productos de crédito; flexibilidad de las condiciones de los préstamos; oferta de servicios no financieros; constante esfuerzo hacia la innovación y tasa de deserción aceptable.

### ¿Cuándo hacer una calificación del Desempeño Social?

Los 60 rating realizados hasta el momento todavía no son suficientes para fundar un análisis completo y significativo de correlación entre el Desempeño Social y el desempeño financiero. Sin embargo, se observa en los resultados acumulados que:

- Existe una correlación entre autosuficiencia operativa y la amplitud de alcance. La correlación es más débil para sistema de monitoreo y seguimiento.
- El desempeño financiero es necesario para el Desempeño Social, o más aún, no existe Desempeño Social si no hay desempeño financiero. Esto no quiere decir que solamente si hay buenos indicadores financieros vale la pena hablar de Desempeño Social, porque ambos van de la mano con la institución. Hay instituciones que consideran estar bien financieramente, pero socialmente dicen tener buenas intenciones. Pues bien, no se miden buenas intenciones, sino en qué medida los procesos están alineados a una misión y esto no significa que van a ser mal calificados, depende de cada institución y la sostenibilidad de lo que hacen es necesaria si quieren cumplir con metas sociales.

En conclusión, es un proceso y cada institución llega a un punto en que necesita realizar una calificación a su Desempeño Social, independientemente de su estado de desarrollo. Es un ejercicio, una evaluación que se convertirá en una práctica necesaria y constante, porque es bueno mirarse al espejo y compararse, esto siempre ayuda. La transparencia es un reto, y la calificación de riesgo es también un asunto de costo-beneficio.

## Experiencia 2

### Rating de Desempeño Social. Nuestra Experiencia en América Latina, César Carcelén\*

**P**lanet Rating es una agencia francesa con oficinas en Lima para atender al mercado latinoamericano. En 10 años ha realizado más de 500 calificaciones, de ellas 150 en América Latina y entre ellas 20 Rating Sociales. Además, otros 30 ratings en el mundo. Desde el 2004 viene diseñando la metodología social y una consolidada en el 2007. A la fecha ha realizado cerca de 31 calificaciones, de las cuales 16 han sido en América Latina.

La Calificación del Desempeño Social es una herramienta indispensable para una óptima toma de decisiones porque permite:

- Mejorar el Sistema de Gestión de Desempeño Social.
  - Identificación de Debilidades y Planes de Acción.
  - Proceso interactivo que ayuda involucrar al Equipo Gerencial en la GDS
  - Herramienta que ayuda a dar énfasis en las acciones – Estrategia localizada.
  - Construir una capacidad autoevaluadora.
- Prevenir riesgos de largo plazo: Reputación.
- Promover la transparencia social de la IMF y la industria:
  - Comparar su desempeño con otras IMFs.
  - Reforzar el impacto de la IMF en su ambiente.
  - Fortalecer la reputación internacional de la industria.
- Atraer inversores sociales:
  - El 85% de los Top 50 financiadores toman en cuenta el Desempeño Social para el otorgamiento de créditos y el 80% de éstos considera que el rating social es una buena forma de medirlo.

### Rating de Desempeño Social

Nuestra calificación da una opinión acerca de "la capacidad de la IMF de alcanzar su misión social" en cinco áreas de evaluación.



César Carcelén

#### 1. Gestión del Desempeño Social

Primero se evalúa el sistema de la GDS, después aspectos concretos por cada área: intención y desempeño, sistemas y operaciones, resultados, cambios e impacto de las instituciones.

Aquí se analiza cómo se definió la misión social, quiénes participaron, fue inclusiva y democrática, cómo se institucionalizó (es decir, cómo la misión social entra a tomar parte del proceso de toma de decisiones desde el diseño del producto, aperturas de agencias, contratación de personal, reclutamiento, etc. y cómo pasa a la planificación, al diseño de objetivos y planes). Luego, el sistema de monitoreo, sin él no se puede medir, evaluarla.

#### 2. Protección al Cliente

Se mide el nivel de cumplimiento de la IMF con los seis Principios de Protección al Cliente (definido por el CGAP y ACCION), la fijación justa de los precios y transparencia con el mercado. Comunicarse adecuadamente en cada una de las fases del crédito, publicar las tasas en las agencias. Y los mecanismos implementados para reducir el riesgo de lavado de dinero.

\* Analista Senior de Planet Rating para América Latina. Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público.

### 3. Gestión de los Recursos

La Gestión de Desempeño Social traducida hacia el interior de la institución. Se evalúan las condiciones laborales (a través de una gestión profesional de los recursos humanos y el cumplimiento de las normas laborales locales y los estándares de la OIT), la política de compensaciones justas y equitativas, trato igualitario al personal. Es decir, ser transparente con el personal, comunicarse adecuadamente con ellos.

### 4. Inclusión Financiera

Se evalúa la capacidad de la IMF para alcanzar a la población desatendida (pobres o grupos excluidos) así como una gama de productos y servicios adaptados a sus necesidades, los cuales deben ser provistos de una forma eficiente. Cómo se han establecido costos, una tasa justa y competitiva en el mercado.

### 5. Cambio social

Se evalúa cómo los servicios no-financieros ofrecidos por la IMF han contribuido al cambio social de acuerdo con los marcos de referencia de la Carta de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Derechos Humanos.

## Productos

- Rating de Desempeño Social sin Encuesta.
  - Reporte completo, conciso y objetivo desarrollado sobre la base de nuestra metodología de Calificación de Desempeño Social (cinco áreas de evaluación).
- Rating de Desempeño Social con Encuesta.
  - Calificación basada en nuestra metodología de Calificación de Desempeño Social que incluye un proceso de encuesta para obtener información sobre:
    - El perfil del sociodemográfico del cliente
    - El nivel de satisfacción con los servicios de la IMF
    - Medir el grado de transparencia con el cliente.
    - El nivel de satisfacción con los servicios no financieros.
- El proceso de encuesta es realizado por una empresa especializada de prestigio internacional IPSOS que cuenta con una metodología comprobada – Análisis cuantitativo concluyente.
  - El proceso elimina el conflicto de intereses que se presenta cuando personal operativo de la IMF par-

## Escala de calificación de Desempeño Social

Escala de Calificación Desempeño Social		
5+ 5 5-	<b>Avanzado</b>	Compromiso de largo plazo con metas sociales; manejo eficiente de desempeño social y riesgos de responsabilidad social; muy probable que la institución genere un impacto social claro
4+ 4 4-	<b>Comprometido</b>	Compromiso claro con metas sociales; manejo razonable del desempeño social y riesgos de responsabilidad social; probable que la institución genere un impacto social positivo.
3+ 3 3-	<b>En progreso</b>	Intento claro para lograr metas sociales; sistemas de gestión de desempeño social en proceso de implementación
2+ 2 2-	<b>Incipiente</b>	Intento claro para lograr metas sociales; baja capacidad de gestionar desempeño social
1+ 1 1-	<b>Imperceptible</b>	Intención de lograr metas sociales no es tangible; bajo nivel de gestión de desempeño social
0+ 0	<b>Negativo</b>	No se ha identificado la intención de alcanzar objetivos sociales; la deficiente gestión ha llevado a un desempeño social negativo.

Fuente: Presentación de César Carcelén

tipica durante la encuesta, al ser realizada íntegramente por personal de IPSOS.

- Resultados imparciales y opinión objetiva por parte de IPSOS.
- Tamaño muestral mínimo de 300 encuestas.

## Observaciones de la experiencia de Planet Rating en América Latina

### Fortalezas

- Definición consensuada de la misión social a nivel de órganos de gobierno, equipo gerencial y en algunos casos con el personal.
- Inclusión de la misión social en las principales decisiones, como en el diseño de los servicios financieros y también no financieros.
- Planeamiento estratégico que recoge la misión social en objetivos, metas y planes de acción.
- Asignación de personal o comités gerenciales responsables de la GDS.
- Diseños de productos adecuados a las necesidades de la clientela.
- Alcance en zonas con menor oferta crediticia, como las zonas rurales especialmente ofrecido por las IMF no reguladas.
- Sanas políticas de protección al cliente.
- Diseño de servicios no financieros en áreas como: salud, género y educación. Especialmente en IMF de Banca Comunal y en algunas IMF reguladas
- Activa participación de las redes locales y regionales en la GDS con sus asociadas.

### Debilidades

- Órganos de gobierno con bajo entendimiento sobre lo que es GDS.
- Un sistema de información sin indicadores sociales que midan el cumplimiento de los objetivos y el los riesgos de desviación de la Misión.
- Escasa formalización de los procesos de Desempeño Social y adecuación del indicador a la realidad institucional.

- Los sistemas de evaluación e incentivo del personal no incluyen los objetivos sociales de la institución. Poco desarrollo de políticas de crédito para la fijación de precios. Esto afecta la transparencia y a los clientes.
- Limitada diversificación de productos, centrados en los servicios financieros.
- Débil desarrollo de políticas de protección de medio ambiente; una inexistente labor de auditoría sobre la gestión de Desempeño Social a pesar de contar con SPI de CERISE y escasa disponibilidad de información sobre la gestión de Desempeño Social.

### Oportunidades

- La positiva disponibilidad de las organizaciones internacionales: MFT, FFH, IPA, Programa Misión, para desarrollar los procesos de la GDS.
- Desarrollar e impulsar la Gestión de Desempeño Social en las instituciones alineadas a iniciativas porque generan indicadores: el MIX y, que ya han publicado una base de datos sociales.
- Socializar los avances en la gestión del Desempeño Social y la responsabilidad social que se tiene en el sector: Paraguay, Bolivia, Perú.
- Financiadores con prioridades en la GDS y en áreas rurales.

### Retos

- El más importante: la inclusión de indicadores al sistema de información. Sin ello no se puede evaluar y rendir cuentas en Gestión del Desempeño Social.
- Aplicar herramientas de gestión de Desempeño Social, tales como: estudios de mercado, encuestas de satisfacción y deserción de clientes, medición de pobreza PPI y estudios de impacto.
- Diversificación de la cadena de productos de servicios financieros o no financieros para demanda no atendida;
- y finalmente desarrollo de programas de protección al medio ambiente y manejo responsable de los recursos tanto con el personal como con la clientela.

## Conversatorio de financiadores sociales

El conversatorio presentado por 4 financiadores sociales presenta el origen y las estrategias que las entidades de inversión en el sector de microfinanzas establecen para justificar y promover la implementación de un sistema de Gestión del Desempeño Social en esta industria. De igual manera, explican cómo las mismas instituciones de financiadores sociales han dado origen a esta categoría, su evolución y cómo cada vez es más evidente la integralidad del desempeño financiero y el desempeño social en el sector.

Triple Jump - Gustavo Santivañez

Oikocredit - Yoliruth Núñez

Etimos sc. - Emilia Colacelli

CODESPA - María Jesús Pérez

### Triple Jump - Gustavo Santivañez

Triple Jump inició en 1999 como un programa dentro de la Fundación para cooperación internacional OXFAM Novib. En el año 2006 se independiza aplicando la experiencia aprendida a la administración de otros fondos. Actualmente se cuenta con 5 fondos en administración, cada uno de ellos adaptado al nivel de desarrollo de la microfinanciera. Tiene una empresa hermana (Triple Jump Advisory Services), que es una fundación sin fines de lucro que brinda Asistencia Técnica a IMFs. Se cuenta con casi 200 millones de euros en administración en 120 microfinancieras y casi 50 países.

### ¿Qué es lo que podemos ofrecer?

Se otorgan préstamos desde 150 hasta 12 millones de euros, en moneda local, en dólares o euros. Se brinda asistencia técnica a través de la empresa hermana, se dan préstamos senior, préstamos subordinados y también inversiones de capital. Los cinco fondos que se administran se dividen entre las microfinancieras clasificadas en 3 niveles: Emergente, Expansión y Madurez.



Gustavo Santivañez

OXFAM Novib atiende el nivel de Emergente. La microfinanciera va desarrollándose y cuando logra dar el salto al siguiente nivel, Triple Jump empieza a atenderlo como otro fondo.

Se ofrecen productos según el nivel de desarrollo. Los montos más pequeños se otorgan a las instituciones más pequeñas. La asistencia técnica siempre dirigida a las instituciones más emergentes, los préstamos senior y subordinados se ofrecen a todas las instituciones. Las inversiones

\* Gustavo Santivañez, peruano. Bachiller en Administración de Empresas y Máster en Finanzas de la Universidad Pacífico del Perú. Fue coordinador de Proyectos en la oficina regional de Oikocredit en Perú. Fue jefe del área de finanzas y riesgos para Latinoamérica en el Cyrano Management.

de capital están dirigidas a las instituciones con más desarrollo. Los préstamos en moneda local se otorgan a las instituciones más pequeñas, mientras que los préstamos en moneda "dura" a las instituciones más grandes.

## Gestión de Desempeño Social ¿dónde se ubica en todo esto?

Creemos que está en los 3 niveles de desarrollo de la institución microfinanciera.

Para hablar de Gestión de Desempeño Social, hay que partir explicando una premisa: Con las microfinanzas es posible, si cuentan con políticas adecuadas, ayudar a aliviar la pobreza, a empoderar a los clientes y al desarrollo sostenible.

Por un lado están los inversionistas; y por el otro, las microfinanzas. Lo que se busca es hacer un balance entre los intereses de cada uno, integrando los intereses financieros que podrían tener nuestros inversionistas con la dimensión social que podrían brindar las microfinanzas.

Se buscó una herramienta que permitiera medir o dar seguimiento al Desempeño Social. Era una herramienta muy simple, solamente seis indicadores, 3 cuantitativos y 3 cualitativos. Los cuantitativos eran: el porcentaje de mujeres, el porcentaje de ruralidad de la cartera, el tamaño del crédito promedio. Los cualitativos estaban orientados más a evaluar si se atendían a clientes excluidos socialmente en el país.

Luego, en el 2008, Triple Jump y OXFAM Novib deciden evaluar su relación contractual estableciendo que se debía poner mayor énfasis en lo que es la Gestión de Desempeño Social. OXFAM Novib brindó una herramienta para medir el género que es básicamente como un semáforo y

nos afiliamos a los principios de protección del cliente del CGAP.

Triple Jump crea una nueva herramienta que es el Social Performance Assessment Tools (SPAT), que es la GDS, que no es otra cosa que Evaluación de Desempeño Social. Esta herramienta se está utilizando desde el 2009 a través de un cuestionario de 40 preguntas que se elabora en el momento de la evaluación: Se evalúan 3 estadios: intención social de la microfinanciera, la implementación de esas intenciones sociales y los resultados sociales logrados.

Cada estadio es valorado en lo que es el género, recursos humanos, satisfacción del cliente, alcance, principio de protección al cliente y la información de Desempeño Social. El uso de esta herramienta da como resultado, gráficos en los que se puede ver qué porcentaje de intención, qué porcentaje de implementación, qué porcentaje de resultados se logra en la microfinanciera.

La nueva herramienta de Triple Jump utiliza: el Cuestionario de GDS del CGAP; el semáforo de Género de Oxfam Novib; los Principios de Protección al cliente del CGAP y Social Performance Score de 6 indicadores.

Triple Jump evalúa el Desempeño Social de sus clientes y se están poniendo ciertas restricciones al invertir. Nuestros clientes están haciendo el Desempeño Social En intención e implementación están casi en 70%; mientras lo que es el resultado es más allá del 70%. En cuanto a los criterios, el mejor logrado es el de protección al cliente, mientras que todavía se está un poco débil en satisfacción, clientes y la parte de recursos humanos.

La parte financiera es importante, pero es importante para usarla como una herramienta para lograr el gran objetivo final que es el objetivo social.



Fuente: Presentación de Gustavo Santivañez

## Oikocredit - Yoliruth Núñez\*

**N**uestra Misión: "Oikocredit, como cooperativa mundial, promueve la justicia global exhortando a personas, iglesias y otros grupos a compartir sus recursos a través de inversiones socialmente responsables y apoyando a personas necesitadas mediante crédito."

La financiación de proyectos es por medio de préstamos, inversiones de capital y líneas de crédito.

Oikocredit trabaja en 70 países, tiene 35 oficinas regionales y de país. El total del monto de Cartera Activa es de 474 millones de euros. El número de proyectos es de 790 (480 IMFs) y el crédito promedio es de 600 mil euros.

Oikocredit invierte en proyectos con balance en el desempeño financiero y el desempeño social. Se gestiona y maneja ese Desempeño Social, y por medio de una guía de preguntas se hace la evaluación de Desempeño Social y de Gestión de Desempeño Social. Con esa evaluación, con las ayudas de los rating sociales y otras herramientas, se ha visto que puede ser que exista Desempeño Social, pero no lo están manejando. Como inversionistas sociales tenemos una misión social y también deseamos manejar ese Desempeño Social, por lo que se necesita que los socios o clientes también manejen ese Desempeño Social.

Nos hemos alineado al concepto de Desempeño Social del Social Performance Task Force: "...la traducción efectiva de la Misión social a la práctica". Considerando las dimensiones: Alcance a las personas pobres y excluidas; productos y servicios apropiados; crear beneficio para el cliente; y asegurar la responsabilidad social con el personal, el cliente la comunidad y el medio ambiente.

Oikocredit decide tener un fondo para Gestión de Desempeño Social. Este fondo es lo que se está cofinanciando así como participando en asistencia técnica.

Primero, se está trabajando en la parte del diagnóstico. Es importante saber cómo es la situación, y poder establecer un plan de acción que permita mejorar la Gestión de Desempeño Social. Hemos tenido primero una alianza con Microfinanza Rating y ahora con Planes Rating, en el cofinanciamiento de Rating Sociales.



Yoliruth Núñez

### ¿Cómo podemos mejorar la GDS de nuestros clientes?



Fuente: Presentación de Yoliruth Núñez

Otro tema que se está trabajando es SPI de CERISE.

En cuanto a la dimensión de Alcance: Llegar a la gente excluida, a la gente con menos recursos, Oikocredit en alianza con la Fundación GRAMEEN y con HIVOS en Ecuador, está trabajando la aplicación de la herramienta PPI. La idea es que las instituciones empiecen a aplicar una herramienta que les dé información para focalizar a sus clientes y para poder segmentarlos. En la actualidad se trabaja con 8 organizaciones en Perú; en Ecuador con 6 organizaciones y en Colombia se va a trabajar el piloto y la

\* Licenciada en Contabilidad, con estudios de Administración de Empresas. Maestría en Estudios de Desarrollo. A cargo de Gestión del Desempeño Social y asistencia técnica en Oikocredit en la región de Suramérica Norte: Perú, Ecuador y Colombia.

implementación. Todo cofinanciado y con la asistencia técnica. En Perú se trabaja en alianza con la Red COPEME para que esta herramienta pueda ser diseminada no solamente entre clientes de Oikocredit, sino que entre otras instituciones de microfinanzas. En Ecuador se trabaja con la Red para el Desarrollo Rural y en Colombia con microfinanzas para el desarrollo. También se está trabajando con GALS, herramientas de género utilizadas en Finca Perú.

Para la dimensión de productos y servicios, se están cofinanciando estudios de satisfacción de clientes, estudios de mercado, el diseño de nuevos productos y el tema de servicios no financieros para el caso de créditos con educación. Hemos hecho alianza con Freedom From Hunger, con quienes se trabaja crédito con educación. En cuanto a estudios de mercado dependerá de las capacidades locales, para que sean las redes mismas u otros consultores de la zona, al igual para el diseño de nuevos productos.

En la dimensión de crear beneficios para el cliente, se trabaja con las herramientas GALS, con la idea de establecer

indicadores de género para que las organizaciones de microfinanzas puedan empezar a reportar y nosotros tener información al respecto.

En cuanto a la responsabilidad social con el personal, el cliente y el medio ambiente: existe el fondo para asistencia técnica de recursos humanos. Este fondo es individualizado con cada institución. Cada una tiene sus prioridades y puede ser por ejemplo, capacitación, capacitación en metodologías de crédito, para mejorar la gestión del personal como diseñar incentivos para el personal, etc. Aquí se incluye la responsabilidad social con el cliente. La educación financiera que tiene que ver con crédito con educación. Con este fondo tratamos de cooperar con nuestros clientes en mejorar su Gestión de Desempeño Social.

La idea es que como Oikocredit tiene su misión social y queremos mostrar ese Desempeño Social que tenemos y queremos mejorar ese Desempeño Social, también a nivel de los clientes sea así, y ese es nuestro objetivo al trabajar en mejorar la Gestión de Desempeño Social.

## Etimos-Emilia Colacelli\*

**E**TIMOS es un consorcio financiero que ofrece servicios financieros a instituciones de microfinanzas, cooperativas de productores e iniciativas sociales en mercados emergentes y en desarrollo. Nace en 1989 con el objetivo de sostener el desarrollo de comercio justo y la economía social en Italia. Es fundador en 1999 de Banca Etica, primer banco ético de Italia. También en el 2002 es fundador de SEFEA (Sociedad Europea de Finanzas Etica y Alternativa) y también es uno de los fundadores junto a CIDI ALTERFIN, de FEFISOL que es un fondo de inversión focalizado en instituciones de microfinanzas y cooperativas de productores en África.

Además, al ser un consorcio, es una cooperativa que tiene como punto de encuentro una red donde se juntan 278 organizaciones italianas y extranjeras con el objetivo de unir dos necesidades complementarias: una eficiente y responsable gestión financiera y un efectivo impacto social.



Emilia Colacelli

ETIMOS cuenta con un equipo de 20 profesionales, tres oficinas descentralizadas y tiene un total de activos de 34 millones de euros. Posee una cartera activa de 23 millones

\* Licenciada en economía. Máster en Estrategias de Políticas del Desarrollo de Distritos Industriales en Italia y América Latina. Postgrado de especialización en administración de organizaciones financieras. Desde 2005 trabaja en microfinanzas junto al consorcio ETIMOS en los distintos proyectos que ha desarrollado en Argentina.

de euros y administra tres fondos de inversión: FODIMA, PLASEPRI Y ETIMOS FUND. (Datos de diciembre 2009)

Tenemos 3 áreas de trabajo. Una es el área de instituciones de microfinanzas que trabaja con un amplio rango de instituciones de todo el mundo y está focalizada en el impacto social. Otra área es con cooperativas de productores especialmente desde el 2004, trabajando con consorcios y cooperativas de comercio justo y producción orgánica. Y el departamento de proyectos, donde a través de fondos que se buscan de proyectos y de subsidios se va acompañar el desarrollo de la oferta financiera de ETIMOS y se va a ofrecer Asistencia Técnica a las instituciones socias del consorcio.

ETIMOS hoy se encuentra en 47 países alrededor del mundo como partner o como instituciones financiadas. Nuestros principios inspiradores son las finanzas solidarias, la transparencia, la democracia. Somos una cooperativa, por lo tanto se fomenta la participación democrática en la gobernabilidad del Consorcio, buscar la igualdad de

oportunidades y la tutela y el cuidado del medio ambiente. Eso se define en los valores que tenemos en construir una Red de personas y de organizaciones para responder a las necesidades financieras de las personas que viven en condiciones de pobreza, promover a través de instrumentos innovadores las microfinanzas y el microcrédito dentro de nuestro objetivo que es la finanza ética. Contribuir a transformar aquellos mecanismos que son de la economía lucrativa, tradicional en una economía social, solidaria, popular y principalmente el cooperativismo en su proceso de democratización y el apoyo a la gobernabilidad.

Evaluamos la Gestión del Desempeño Social. Cuando se analiza una solicitud de financiamiento se busca el grado de sostenibilidad de la institución y su Desempeño Social. No se tiene un modelo de reporte, sino que se evalúa en su integralidad ambos aspectos. Se intenta entrar en las comunidades donde trabaja la institución y conocer cómo nuestra intervención puede acompañar al desarrollo autosostenible y duradero de la institución, preguntamos a través de un módulo S, el módulo social, los aspectos sociales de la institución.

## CODESPA - María Jesús Pérez\*

**F**undación CODESPA en una entidad privada, nacida hace 25 años y tiene la presidencia de honor del Príncipe de Asturias. Nuestra Misión es: "Confiamos en la capacidad humana de construir un mundo más equitativo y justo, proporcionando oportunidades a las personas para que puedan a través del trabajo desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo."

Contamos con 11 delegaciones internacionales y tiene presencia en 19 países de Asia, África y fundamentalmente en América Latina. Se ejecutan más de 100 proyectos con 80 organizaciones sociales.

CODESPA se especializa en desarrollo económico; promueve la generación de empleo y la creación de tejido empresarial para poblaciones pobres. Cuenta con tres áreas estratégicas: microfinanzas, desarrollo rural y formación para el empleo.



María Jesús Pérez.

\* Licenciada en Administración de Empresas. Máster en desarrollo. Especialista en microfinanzas y programas de desarrollo microempresarial y de creación del tejido económico local en países en desarrollo. Es directora del departamento de investigación e innovación social de la fundación CODESPA, directora del centro de apoyo a la microempresa y miembro del Comité ejecutivo del Centro de estudios de Cooperación al Desarrollo.

Para CODESPA la Gestión del Desempeño Social es esencialmente importante porque pensamos que están en juego 3 elementos fundamentales dentro de la industria microfinanciera:

- 1) La Gestión del Riesgo Reputacional de las microfinanzas.
- 2) Maximizar la aportación al desarrollo de las microfinanzas.
- 3) La oportunidad que tiene la industria de las microfinanzas de convertirse en una industria socialmente responsable.

Las microfinanzas por su doble naturaleza, social y financiera, están más expuestas al riesgo reputacional que otras empresas convencionales o el sector financiero tradicional. Los donantes y los inversores sociales están siendo tan exigentes, porque gran parte del dinero que se invierte en las microfinanzas proviene de la cooperación al desarrollo que busca la lucha contra la pobreza y también de inversores sociales que buscan mejorar la calidad de vida de la población.

La Gestión del Desempeño Social puede reducir las brechas entre las expectativas de la sociedad versus la realidad de los logros de las microfinanzas. Igualmente pensamos que puede favorecer que la mala gestión de algunas instituciones de microfinanzas no afecten al resto de la industria porque podrán estar protegidas a la hora de demostrar con datos y con rigor que efectivamente están cumpliendo con los objetivos sociales que se habían definido.

Los inversores sociales en España esperan que su dinero sirva para cambiar la vida de las personas, y son especialmente sensibles al comprender que en el mundo de las microfinanzas y de otras empresas sociales se mezcla el binomio negocio y pobres, entonces es importante demostrar la compatibilidad que hay entre lo social y lo rentable.

Otro de los aspectos fundamentales es que la GDS puede hacer un aporte al desarrollo. Porque centra la mirada de los gestores de las microfinanzas en el cliente. En la medida que las instituciones conozcan mejor a sus clientes, sus necesidades, podrán sin dudas ofrecerles un mejor servicio. Una de las vías más potentes que tienen las microfinanzas para maximizar su aporte al desarrollo es en la innovación de los productos financieros.

Y por último, la Gestión del Desempeño Social puede permitir a las microfinanzas demostrar que son una industria socialmente responsable.

Hay que seguir insistiendo en lo que es y no es la Gestión del Desempeño Social. Hay que conseguir reportes útiles que hagan que la información de Desempeño Social no esté disgregada sino que haya un único reporte que permita que la gerencia de la institución valore el avance; y sobre todo los cambios que se producen al gestionar las metas sociales, no sólo los objetivos vinculados al plan estratégico o a la Misión, sino en las diferentes dimensiones donde impacta el Desempeño Social. Asimismo es importante la verificación de la información de GDS.

La Gestión del Desempeño Social no debe convertirse en un maquillaje que hace que todas las instituciones microfinancieras parece que sean lo mismo. Da miedo que la aplicación del Desempeño Social sea más una presión externa, una moda y no realmente una herramienta que permita a la institución realmente ser fiel a lo que es su Misión.

El Fondo tiene un patrimonio de 27 millones de euros. Los inversores son particulares. Hay algún inversor institucional como la Corporación Andina de Fomento. Se han hecho 32 inversiones en diferentes países. CODESPA promueve el Desempeño Social entre algunas de las instituciones receptoras de financiación. Anualmente al menos 2 instituciones son apoyadas para obtener un reporte de GDS, para ello se ha hecho una alianza con el Programa Misión y también se han utilizado algunos rating sociales.

CODESPA brinda a las instituciones de microfinanzas: formación para Desempeño Social; financiamiento para Gestión de Sistemas de Desempeño Social; financiamiento para llevar a la práctica innovaciones que las instituciones deseen incorporar y que vengan derivadas de un análisis de cómo están consiguiendo sus metas sociales y quieran mejorar en ellos. Apoyo para la realización de auditorías sociales, rating sociales y alianzas con organismos promotores de la Gestión de Desempeño Social para iniciativas conjuntas.

Actualmente se están probando diferentes metodologías para ver cuál conviene más para trabajar en la Gestión del Desempeño Social. Entre las instituciones con las que se ha trabajado están ADIPE en El Salvador, ADIM en Nicaragua, el Banco de OPM en República Dominicana y FINCA Honduras.



# Acta de la Declaración

## I FORO LATINOAMERICANO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE LAS MICROFINANZAS. "LLEVANDO LA MISIÓN A LA PRÁCTICA". INSTITUCIONES ORGANIZADORAS:

ASOMIF, REDCAMIF, FOROLACFR Y PROGRAMA MISIÓN

### DECLARACIÓN

Las Redes Regionales de Instituciones de Microfinanzas de América Latina, promotoras del I Foro Latinoamericano Gestión del Desempeño Social de las Microfinanzas "Llevando la Misión a la Práctica" para reflexionar y conocer más a fondo la Gestión del Desempeño Social de las Microfinanzas, para intercambiar experiencias sobre la implementación de herramientas para la evaluación de la Gestión del Desempeño Social:

### CONSIDERANDO

Que la gran mayoría de las Instituciones Microfinanzas han nacido como una necesidad para proveer servicios financieros y atender a amplios sectores de la población excluidos por los sistemas financieros formales de los países.

Que las Misiones de las instituciones de microfinanzas establecen propósitos de acceso al crédito para el desarrollo económico, el incremento de los ingresos de los menos favorecidos, con un alto sentido de responsabilidad social para el combate a la pobreza y la mejoría de las condiciones de vida de sus clientes.

Que la evolución alcanzada hasta ahora por las Instituciones Microfinanzas demanda la atención para reivindicar su carácter social y el impulso de sistemas de desempeño social que han tenido como resultado la visibilización del impacto social de las microfinanzas en el nivel de vida de los clientes.

Que la comunidad internacional de cooperación, inversionistas y donantes demandan la visibilización del impacto social en las actividades y servicios proveídos por las Instituciones Microfinanzas en todo el mundo.

Que los efectos de la crisis financiera y económica internacional se han visto agravados en varios países de la región latinoamericana con la existencia de un entorno hostil y amenazante a la industria de las microfinanzas, impulsando políticas públicas y leyes que atentan contra la sostenibilidad y viabilidad de la industria de las microfinanzas.

Que el I Foro Latinoamericano Gestión del Desempeño Social de las Microfinanzas "Llevando la Misión a la Práctica" ha puesto en evidencia el progreso en la comprensión y conceptualización de la Gestión del Desempeño Social, los avances en la implementación de la misma en Redes e Instituciones de Microfinanzas, la aplicación de herramientas que han mejorado la planificación estratégica, la definición e incorporación de indicadores sociales a los sistemas de información y gestión, así como los grandes desafíos que aún deben enfrentarse para orientar y registrar el trabajo social de las Instituciones de Microfinanzas.

### POR TANTO RESOLVEMOS

1- Solidarizarnos con las Instituciones de Microfinanzas y Redes del sector que están sufriendo las consecuencias de inapropiadas políticas públicas y leyes contrarias al mercado.

2- Hacer un llamado a los Gobiernos y hacedores de políticas de los países a sostener un diálogo franco, objetivo y consistente que contribuya a la comprensión de la importancia del sector y de sus propósitos sociales profundos, de sus compromisos con el desarrollo social y la reducción de la pobreza.

3- Reconocer el importante impulso y avance que ha tenido la incorporación de la Gestión del Desempeño Social en las Instituciones de Microfinanzas de las Redes Regionales y Nacionales en los países de América Latina.

4- Aplicar herramientas de la Gestión del Desempeño Social, Auditoría Social, Monitoreo de la Gobernabilidad, Evaluación y Medición de los Impactos de las Microfinanzas en sus Clientes y procesos de certificación del Desempeño Social que permitan una profundización de la labor social de las Instituciones de Microfinanzas que reafirme el fin último y compromiso social que justifica y legitima la existencia de la industria en nuestros países y continentes.

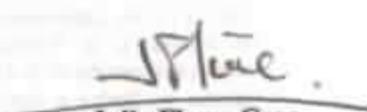
5- Constituir el Grupo de Trabajo de Desempeño Social de América Latina y el Caribe (Latin America Social Performance Task Force), a fin de promover en nuestro continente, la adopción por parte de las redes e instituciones de microfinanzas, la cultura, el enfoque, la conducta, las disciplinas y las herramientas de desempeño social, que faciliten el cumplimiento de su mandato social, de dar cobertura a clientes no atendidos por las instituciones financieras y bancarias convencionales y promuevan mejoras en la situación socio-económica de ellos y sus familias.

6- Analizar el desarrollo de distintas opciones e instrumentos que faciliten la propagación y adopción de normas éticas y de comportamiento, estándares, procesos y procedimientos de certificación del desempeño social, que respalden la transparencia y la valoración justa y adecuada del rol de las microfinanzas. Este proceso será impulsado en el marco del Segundo Encuentro del Grupo de Trabajo de Desempeño Social, de América Latina y El Caribe que se realizará en la Ciudad de Managua, el 30 de abril de 2010.

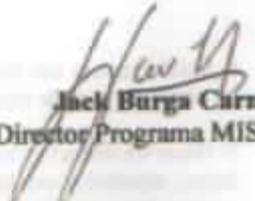
7- Convocar periódicamente Foros y Encuentros Latinoamericanos donde se compartan experiencias, difundan innovaciones, y, resultados obtenidos en la expansión del Desempeño Social de las Instituciones de Microfinanzas y se muestren resultados concretos al nivel local y de las Redes.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil diez.

  
**René Romero Arrechavala**  
Presidente de ASOMIF

  
**Julio Flores Coca**  
Presidente de REDCAMIF

  
**Isabel Cruz**  
Presidenta de FOROLACFR

  
**Jack Burga Carmona**  
Director Programa MISIÓN-CRS

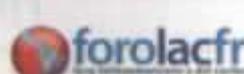
# Programa



## I Foro Latinoamericano de Gestión del Desempeño Social en Microfinanzas: "Llevando la Misión a la Práctica".

Miércoles, 28 de abril de 2010.

Bloque	Hora	Contenido
Introducción	7:30am	Inscripción
	8:30am	<b>Palabras de Bienvenida:</b> René Romero, Presidente ASOMIF. Kenlor Howells Presidente Comisión GDS REDCAMIF. <b>Palabras Inaugurales:</b> Julio Flores Presidente REDCAMIF y Vicepresidente FOROLAC. <b>Explicación Metodológica:</b> Reynaldo Marconi, responsable de GDS FOROLAC.
	9:00am	<b>Conferencia Magistral: La Importancia Creciente de la Gestión del Desempeño Social en las Microfinanzas en el Mundo.</b> Ponente: Laura Foose (Coordinadora del Grupo de Trabajo de Desempeño Social). Comentaristas: René Lauer, Embajada del Gran Ducado de Luxemburgo y Pablo Alvarez, HIVOS. Moderador: Iván Gutiérrez, Director Ejecutivo de REDCAMIF.
	10:00am	Refrigerio
	10:15am	<b>Conferencia: Marco Conceptual y Herramientas de Gestión de Desempeño Social.</b> Moderador: René Romero, Presidente de ASOMIF (Nicaragua). Ponentes: Jack Burga, CRS-Misión y Florent Bedecarrats, CERISE.
	11:00am	<b>Firma de Convenio HIVOS - REDCAMIF</b>
Bloque I: La Estrategia (Paneles Simultáneos)	11:15am	<b>Panel I: Liderazgo y Gobernabilidad Elementos Fundamentales para la Gestión de Desempeño Social. Modelos Organizativos. (Salón Momotombo)</b> Moderador: Juan Vega, Director Regional de PROMIFIN-COSUDE. Experiencia 1: Diego Fernández Concha, PRISMA (Perú). Experiencia 2: Néstor Castro, FINRURAL (Bolivia). Experiencia 3: José Luis González, Gerente Gral. de PADECOMSM CREDITO (El Salvador). Discusión
	11:15am	<b>Panel II: Planificación Estratégica. (Salón Xiloa)</b> Moderador: Manuel Salgado Mantilla, Consultor. Experiencia 1: Angel Jara, Fundación FACES, (Ecuador). Experiencia 2: Patricia Padilla, Directora Ejecutiva de ADIM (Nicaragua). Experiencia 3: Hugo Yanque, ARARIWA, (Perú). Discusión
	12:30pm	Almuerzo
Bloque II: Gestión de la Información (Paneles Simultáneos)	2:00pm	<b>Conferencia: Experiencia de Implementación de GDS en otros Continentes.</b> Moderador: Alfredo Alaniz, Director Ejecutivo de ASOMIF. Ponente: Kasia Pawlak (MFC, Europa del Este) y Boubacar Diallo (CRS - África).
	3:00pm	Refrigerio
	3:30pm	<b>Panel III: ¿Cómo conocer las necesidades de nuestros clientes y el nivel de satisfacción con nuestros servicios? (Salón Momotombo)</b> Moderador: Mercedes Cuadra, Consultora (Nicaragua). Experiencia 1: Marta Ligia Vélez Moreno, MEDA (Colombia). Experiencia 2: Miguel Navarro, ODEF (Honduras). Experiencia 3: José Ramón, FINCA (Perú). Discusión
	3:30pm	<b>Panel IV: Generar, Colectar y Usar la Información. (Salón Xiloa)</b> Moderador: Franklin Montano, Director Ejecutivo ASOMI (El Salvador). Experiencia 1: Fabiola Céspedes, CRECER (Bolivia). Experiencia 2: Ana Gretchen Robleto, Gerente de Comunicaciones, BANEX (Nicaragua). Experiencia 3: Magdalena Frigerio, RADIM (Argentina). Discusión
	5:00pm	Cierre del Primer día



Jueves, 29 de abril de 2010.

Bloque	Hora	Contenido
Bloque III: Operaciones	8:00am	<b>Conferencia: Recursos Humanos y Procesos en Instituciones de Microfinanzas.</b> Moderador: Reynaldo Marconi, FOROLAC. Ponente: José Villagra, Director PRAXIS (Perú).
	8:30am	<b>Panel V: Recursos Humanos. (Salón Momotombo)</b> Moderador: Percy Villazana, Director Ejecutivo FOROLACFR. Experiencia 1: Anibal Montoya, Director Ejecutivo FUNED (Honduras). Experiencia 2: Indira Melgar, ADRA, (Perú). Experiencia 3: Carlos Rojas, Director Ejecutivo, FUNDECOCA (Costa Rica). Discusión
	8:30am	<b>Panel VI: Diseño y Adaptación de Productos para Atender a la Población Meta. (Salón Xiloa)</b> Moderador: Rosa Pasos, UAM (Nicaragua). Experiencia 1: Rosa Estela Rodríguez, Oficial de Crédito de Cooperativa 20 de Abril (Nicaragua). Experiencia 2: Annabelle Sulmont, AMUCSS, (México). Experiencia 3: Edgar Jiménez, Gerente de Sucursales de FAFIDESS, (Guatemala). Discusión
Bloque IV: Resultados (Paneles Simultáneos)	10:00am	Refrigerio
	10:15am	<b>Conferencia: Importancia de la Transparencia Social.</b> Conferencista: Giovanna Masci, Directora para las Américas, KIVA. Moderador: María Auxiliadora Vanegas, Directora Ejecutiva, FODEM (Nicaragua).
	10:45am	<b>Panel VII: Cómo se Concilian los Resultados Sociales y los Resultados Financieros. (Salón Momotombo)</b> Moderador: Delfin Aparicio, Director Ejecutivo, REDPAMIF (Panamá) Experiencia 1: Elizabeth Campos, Gerente Financiera, FDL (Nicaragua). Experiencia 2: Héctor Madariaga, Gerente General, FONDESURCO, (Perú). Experiencia 3: Jessica Herrera, responsable de estadísticas, Red Financiera Rural, (Ecuador). Discusión
	10:45am	<b>Panel VIII: Reportes y Evaluación Externa. (Salón Xiloa)</b> Moderador: Francisco Pérez, Director de Investigación, NITLAPÁN-UCA. Resultados de SPI: Isabel Cruz, Presidenta de FOROLACFR. Reporte de Indicadores Sociales: Micol Pistelli, The MIX. Auditoría Social: Tomás Rodríguez, Coord. Centroamérica (Programa Misión). Discusión
12:00m	Almuerzo	
Bloque V: Apoyos externos	1:30pm	<b>Panel IX: Nuevas Tecnologías. (Salón Momotombo)</b> Moderador: Juan Carlos Tellería. Experiencia 1: Aula Virtual - Ever Eguzquiza, Coord. Suramérica (Programa Misión). Experiencia 2: Software de Captura de Indicadores Sociales - Carlos García (ASOMIF). Experiencia 3: Lisa Kuhn, Directora, Freedom from Hunger. Discusión
	1:30pm	<b>Panel X: Rating Sociales. (Salón Xiloa)</b> Moderador: Kenlor Howells, Presidente REDCOM. Experiencia 1: Giovanni Calvi, Microfinanzas Rating. Experiencia 2: César Carcelén, Planet Rating. Discusión
	2:45pm	Refrigerio
	3:15pm	<b>Conversatorio Financiadores Sociales.</b> Moderador: Julio Flores, Presidente REDCAMIF. Gustavo Santivañez - Triple Jump. Yoliruth Núñez- Oiko Credit. Emilia Colacelli- Etimos sc. María Jesús Pérez - CODESPA.
Clausura	4:45pm	<b>Lectura de Declaración:</b> Reynaldo Marconi, Responsable de GDS FOROLAC. <b>Palabras de Clausura:</b> Julio Flores, Presidente REDCAMIF y Vicepresidente FOROLAC. <b>Despedida:</b> Kenlor Howells, REDCAMIF y Tomás Rodríguez, MISIÓN.

## Patrocinadores



FORD FOUNDATION

