



# Logro de la gestión del desempeño social y los beneficios para las instituciones microfinancieras

Micaela McCandless  
V Foro Internacional de Microfinanzas

Investing in individuals.  
Improving our world.



# Introducción

---

Micaela McCandless, coordinadora de las actividades de la Gestión del Desempeño Social en Accion

- Acción es una organización mundial sin fines de lucro que se dedica a construir un mundo financieramente inclusivo con acceso a oportunidades económicas para todos, dando a las personas las herramientas financieras que necesitan para mejorar sus vidas



# ¿Qué es el desempeño social?

---

La definición de desempeño social es:

*–llevar efectivamente a la práctica la misión de una institución en línea con los objetivos sociales aceptados*

# ¿Como lograr el desempeño social?

---

Para lograr rendimiento social, la institución debe aplicar los principios de gestión del desempeño social:

- Establecer objetivos sociales
- Medir el progreso alcanzado en la consecución de dichos objetivos
- Utilizar los resultados para la toma de decisiones estratégicas, específicamente, para mejorar los productos, servicios y canales de distribución

# Las prácticas de gestión en relación con los resultados sociales

---

- Las experiencias nos enseñan que:
  - Si una institución se enfoca en balancear las prácticas de la gestión financiera y social, lo que sigue son buenos resultados financieros y sociales
- Datos similares todavía no existen para definir estándares para el impacto al cliente
- En el futuro, la industria puede contribuir a este esfuerzo y crear puntos de referencia y estándares para analizar el impacto al cliente

# Iniciativas

---

Hay tres iniciativas primarias que Acción respalda:

- 1. El Grupo de Trabajo del Desempeño Social (Social Performance Task Force)**
2. The Smart Campaign
3. MFTransparency



# El Grupo de Trabajo de Desempeño Social

---

- El Grupo de Trabajo de Desempeño Social es una organización dedicada a promover el desempeño social a lo largo y ancho de una industria geográficamente y funcionalmente diversa
- Fue formado en 2005 por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), la Fundación Ford y otros
- Actualmente cuenta con más de 1.500 miembros
- Vale la pena considerar unirse al Grupo de Trabajo de Desempeño Social para mantenerse al día y demostrar liderazgo

Fuente: [www.sptf.info](http://www.sptf.info)



# ¿Qué son los estándares universales?

---

## Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social:

- Son un conjunto de normas de gestión para las IMF que miden el desempeño tanto económico como social
- Establecen requisitos claros con respecto a las normas, los procedimientos y las operaciones que deben establecerse para cumplir las metas sociales
- Se llaman “universales” porque son más que un mero ideal, son algo fundamental

Fuente: [www.sptf.info](http://www.sptf.info)



# Los estándares se basan en otras iniciativas

---

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social incorporan el trabajo de muchas iniciativas:

- CERISE (El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre)
- Imp-Act Consortium
- MFTransparency
- MIX
- Smart Campaign

Fuente: [www.sptf.info](http://www.sptf.info)

# Los estándares- continuación

---

- Cientos de miembros del Grupo de trabajo de desempeño social contribuyeron a este proyecto
- Los estándares no son obligatorios
  - Ayudan a las IMF a establecer estrategias y a auto-regularse
  - También informan a inversionistas, auditores, calificadores y redes
- Implementar los estándares puede mejorar el desempeño financiero

# ¿Por qué se crearon estos estándares?

---

- Los estándares responden a la inquietud de que las IMF han dejado de centrarse en sus clientes
  - Muchas IMF han logrado gestionar el rendimiento financiero de forma excelente
  - Las instituciones con fines sociales deben aprender a gestionar el desempeño social con el mismo rigor
- Al definir y promover una buena gestión del desempeño social, estos estándares ayudan a reorientar a las instituciones para que vuelvan a centrarse en el cliente

Fuente: [www.sptf.info](http://www.sptf.info)



## Estos estándares están organizados en seis categorías:

1. Definir y monitorear objetivos sociales
2. Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia, y empleados con los objetivos sociales
3. Tratar a los clientes responsablemente
4. Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes
5. Tratar a los empleados responsablemente
6. Equilibrar el desempeño social y financiero

Fuente: [www.sptf.info](http://www.sptf.info)



# Ejemplo de las Prácticas Esenciales e Indicadores

---

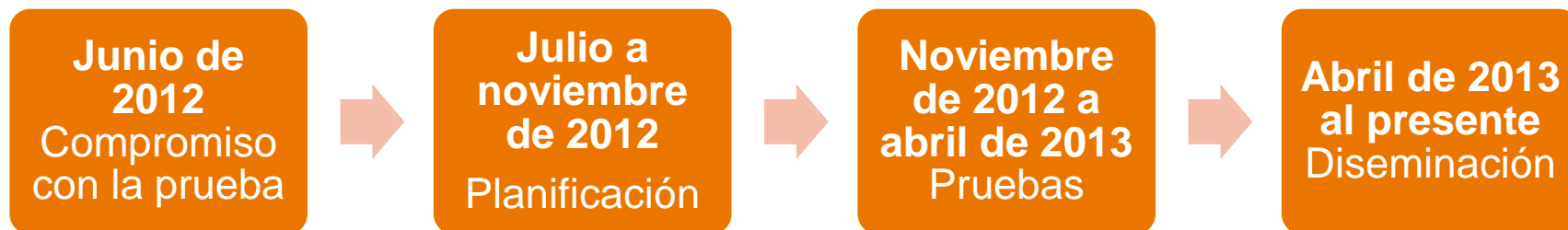
1a.1 Misión social: el fin social de la institución, que sirve al propósito más amplio de incrementar el acceso a servicios financieros de grupos objetivo vulnerables o excluidos, y de crear beneficios para estos clientes.

- IND 1) La misión de la institución incluye:
  - el grupo objetivo (Sí/No);
  - cómo cubrirá la institución las necesidades del grupo objetivo; y los resultados sociales esperados. (Sí/No)

---

# Evaluando la implementación de los estándares

# Pruebas de fase inicial con los estándares



- El Grupo de trabajo de directores ejecutivos de organizaciones microfinancieras aceptó el reto del Grupo de trabajo de desempeño social de evaluar a instituciones y presentar informes
- Hemos identificado 21 IMF asociadas o afiliadas al grupo de trabajo
- Desarrollamos herramientas, logramos aceptación, hicimos pruebas y compartimos los resultados



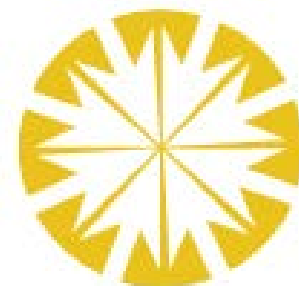
# Metodologías utilizadas

---

**Autoevaluación**

**Evaluación asistida**

**Cuasi auditoría**



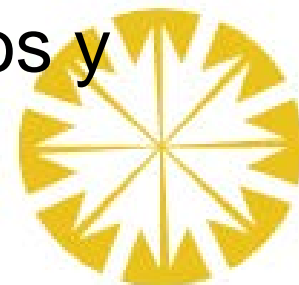
**ACCION**



# Autoevaluación

---

- Revisión de las prácticas de la IMF por la propia institución (generalmente uno o más miembros del personal completaron una hoja de cálculo de Excel)
- A menudo hubo una sesión grupal con un moderador para examinar los resultados
- El análisis individual llevó entre 2 y 6 horas dependiendo del nivel de análisis de datos y verificación



# Autoevaluación

---

## VENTAJAS

Esta opción lleva menos tiempo

No hace falta un moderador externo

La revisión de todas las prácticas esenciales ofrece una visión integral de las prácticas de la IMF

Ofrece familiaridad inicial con los estándares

## DESVENTAJAS

Es fácil percibir las normas como una “lista de control” sin hacer una reflexión profunda

Si surgen preguntas, no hay orientación externa

Las respuestas pueden ser subjetivas, tendencia a sobrestimar el rendimiento

Pocos miembros del personal conocen todos los ámbitos de una organización

# Autoevaluación de los socios de Acción

---



Miembros de la Red Acción (Sogesol, Génesis y Mibanco) hicieron una autoevaluación de sus prácticas en relación con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social

# Evaluación asistida

---

- Un grupo del personal de la IMF se reúne para una conversación grupal
- Un moderador interno o externo con amplios conocimientos sobre la gestión del desempeño social dirige la reunión
- Generalmente dura 1 a 5 días, según el tiempo de los participantes

# Evaluación asistida

## VENTAJAS

Foro en grupo en el que el personal puede intercambiar opiniones, destacar las diferencias de opinión y llegar a un consenso

Sirve como “sesión informativa” sobre la GDS en general

Ofrece una oportunidad para el diálogo

Ofrece la oportunidad de aprovechar los conocimientos del moderador sobre la GDS

## DESVENTAJAS

Lleva tiempo (especialmente si las 99 prácticas esenciales se examinan a la vez)

No todas las secciones son pertinentes para todo el personal

El personal tal vez no sepa lo suficiente sobre todos los aspectos de los estándares

# Cuasi auditoría

---

- Se contrata a un consultor externo para apoyar a la IMF con la autoevaluación, moderar las charlas, hacer entrevistas individuales, dirigir grupos de enfoque y revisar documentos
- Aproximadamente 7 a 8 días de trabajo local, con 2 visitas a la IMF
- Primera visita (5 días): reunión con el personal de la IMF y los clientes, y revisión de la documentación
- Segunda visita (2 a 3 días): análisis del informe de la primera visita, planificación de la acción y ejercicio de determinación de costos



# Cuasi auditoría

---

## VENTAJAS

Las partes externas pueden hacer preguntas difíciles, identificar las carencias y dar una idea más realista de las prácticas actuales de la IMF

Permite el uso de técnicas de triangulación para comprobar los resultados y asegura que las políticas se apliquen

Aprovecha la experiencia del consultor (puede interpretar el desempeño comparándolo con el de otras IMF)

## DESVENTAJAS

Más costoso y requiere más tiempo



# Herramientas de auditoría social

---

- Administrada internamente o exteriormente:
  - CERISE Social Performance Indicators (SPI) tool
  
- Administrada exteriormente:
  - MFC Quality Audit Tool (QAT)
  - EDA Rural Social Performance Audit (SPA) tool
  - MicroSave SPM toolkit



# Los resultados

---

- El apoyo a estos esfuerzos ayuda a:
  - reducir el riesgo para nuestra reputación
  - promover la responsabilidad a los clientes y empleados
  - asegurar que estemos añadiendo valor a las vidas de nuestros clientes
- Al implementar la gestión para el desempeño social, una institución puede mejorar su desempeño financiero



# EL MIX

---

**Promoción de la transparencia:** MIX provee información objetiva, calificada y pertinente de desempeño sobre IMF, donantes, redes y proveedores de servicios dedicados a satisfacer las necesidades del sector financiero para clientes de bajos ingresos

# El MIX y el grupo de trabajo de la GDS

- El Reporte de los Estándares de Desempeño Social del MIX Market
  - Incluye 11 indicadores desarrollados por el MIX y del SPTF
  - Miden el desempeño social
  - Recolectan datos sobre el desempeño social de las IMF alrededor del mundo
  - Provee una plataforma para establecer puntos de referencia y dar lugar al análisis

# Iniciativas

---

Hay tres iniciativas primarias que Acción respalda:

1. El Grupo de Trabajo del Desempeño Social (Social Performance Task Force)
- 2. The Smart Campaign**
3. MFTransparency



# Smart Campaign

---

- Un esfuerzo internacional para aunar a los líderes en microfinanzas en torno a un objetivo común:  
**Mantener a los clientes como el elemento principal del sector**
- Los Principios de Protección al Cliente (PPC):
  - Establecen relaciones sólidas y duraderas con los clientes
  - Aumentando el grado de fidelización del cliente
  - Reducen el riesgo financiero

# Smart Campaign

---

## Opciones:

- Apoyar el Smart Campaign
- El Smart Campaign ha desarrollado una herramienta modular que se puede adaptar a las necesidades de cada institución
  - Autoevaluación
  - Autoevaluación acompañada
  - Evaluación de un asesor externo
- Certificación

# Iniciativas

---

Hay tres iniciativas primarias que Acción respalda:

1. El Grupo de Trabajo del Desempeño Social  
(Social Performance Task Force)
2. The Smart Campaign
3. **MFTransparency**



# MFTransparency

---

- Organización internacional no gubernamental que promueve la transparencia al facilitar la divulgación de fijación de precios de las IMF
- Ofrece servicios de asesoramiento sobre políticas y el desarrollo de capacitación y materiales educativos para todos los depositarios
- Representa un movimiento de la industria hacia prácticas de fijación de precios responsables
- ❖ Endorsar MFTransparency
- ❖ Entregar data al MFTransparency (para los países que aplican)



---

# **Razones por la cual una institución debe implementar el desempeño social**

# Implementando el desempeño social

---

Lecciones aprendidas de la GDS exitosa :

- Rendimiento Social debe convertirse en parte del ADN de la organización
- Se debe identificar un líder de Desempeño Social en la organización
- La junta directiva y la alta gerencia deben apoyar y revisar todos los esfuerzos del DS
- El consultor o auditor externo debe capacitar a la IMF
- Deben implementar la GDS al tiempo adecuado para su organización

# Los resultados de una GDS exitosa

---

- Escogen los clientes objetivo
- Los productos cubren las necesidades de los clientes
- Aumento en la tasa de retención de los clientes
- Aumento en la tasa de retención de empleados

**Mejor desempeño financiero**



**UGAFODE Microfinance Limited**

**Compartiendo experiencias de la institución  
sobre la práctica de la gestión del  
desempeño social**

***El caso de UGAFODE Microfinance Limited  
(MDI)***

**Presentado por:**

**Mr. Wilson Twamuhabwa**

**Presidente**



## Análisis del problema:

---

- Base de clientes

12/2009: **5.967**; 12/2010: **6.248**; 12/2011: **6.099**

- Se estaban alejando de sus clientes objetivos

- El monto promedio de los préstamos

2009: **USD 427**; 2010: **USD 452** y 2011: **USD 592**

- Quejas de los clientes con respecto a nuestros productos y servicios.

- **PAR > 30 días**: 12/2009: **13,38%**; 12/2010: **10,06%**

- Problemas con el personal



# Los cambios que realizaron

---

- Objetivo de llegar a más mujeres, los pobres y los clientes rurales
- Reubicación de la oficina central del centro de la ciudad a las afueras
- Revitalización de la metodología para los créditos grupales
- Adquirido un van móvil
- Cambiaron los productos y servicios para satisfacer las necesidades de inversión y de emergencia del cliente



# Cambios para proteger el cliente

---

- Todo el personal fue capacitado en principios de protección del cliente y la atención al cliente
- Crearon métodos para obtener sugerencias de los clientes
- Se inscribieron en la Oficina de Referencia de Crédito
- Revisiones periódicas del precio y puntos de referencia





# Resultados y beneficios

---

## Resultados financieros

- Pasó de dar pérdidas a dar **ganancias** (2011, 2012)
- La cartera de préstamos aumentó de UGX **6.600** millones en 2010 a UGX **13.200** millones a 12/2012
- Los depósitos aumentaron de 0 en 2010 a **4.100** millones en 2012
- La calidad de la cartera mejoró  
El PAR > 30 días Dic 2010: **12,29%** a Dic 2012: **3,43%**





# Factores claros del éxito:

---

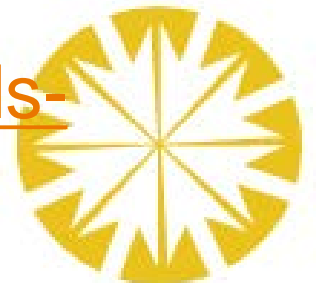
- Compromiso y aceptación por parte del directorio y los líderes administrativos
- Desarrollamos **objetivos estratégicos** para cada departamento y unidad, y un **plan comercial**
- Coordinación eficaz por un defensor de la gestión del desempeño social
- El equipo de gestión de sucursales obtuvo la aceptación del personal
- Calificación social a PLANET RATING



# Recursos

---

- Presentaciones en español sobre cada estándar y cómo implementar ese estándar:
  - <http://sptf.info/online-trainings/implementacion-de-los-estandares-universales>
- Documento de Excel con una lista de herramientas para cada estándar y práctica esencial:
  - <http://sptf.info/spmstandards/standards-implementation-resources>





	Set Social Goals & Objectives	Design Systems to Achieve Social Goals	Assess & Report Social Outputs	Assess & Report Social Outcomes
Initiatives	Social Performance Task Force			
	IMP-ACT Consortium & SPM Network			
		The Smart Campaign		
		MF Transparency		
Tools & Resources	MFC Strategic Management Toolkit			
	IMP-ACT SPM Practice Guide			
	Resources on Gender and Employment			
	Social Audit Tools			
		Governance Tools		
		Client Protection Tools		
		Market Research Toolkit		
		MF Transparency Pricing Tools		
		Product Design Tools		
		SR to the Environment		
				SPTF/MIX SPS Report
				Client Assessment Tools (incl. poverty measurement)
			Social Rating Tools	

---

**Muchas Gracias**

**!Déjenos saber si podemos ayudarles con  
estos esfuerzos!**



# Apéndice

---

## Las Prácticas Esenciales de los Estándares del Desempeño Social

# Estándar 1:

---

## Definir y Monitorear Objetivos Sociales

- La institución tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales
  - Incluye: una misión social, los clientes objetivos, las metas sociales, indicadores sociales, los objetivos sociales, y los productos, servicios, modelos de entrega y los canales de la institución que utilizará para lograr estos resultados y productos
- La institución recopila, reporta, y garantiza la precisión de los datos de nivel del cliente que son específicos de los objetivos sociales de la institución

# Estándar 2

---

## **Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con los Objetivos Sociales**

Los miembros de la Junta Directiva:

- están comprometidos con la misión social de la institución
- hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y objetivos sociales
- Los altos directivos establecen y supervisan la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales
- Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero

# Estándar 3

---

## Tratar a los Clientes Responsablemente

### La institución

- determina que los clientes tienen capacidad de pago sin sobreendeudamiento, y participará en los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo crediticio a nivel de mercado
- transmite información clara, suficiente y oportuna de manera y con el lenguaje que los clientes puedan entender para poder tomar decisiones informadas
- y sus agentes tratan a sus clientes de manera justa y respetuosa, y sin discriminación
- tiene salvaguardas para detectar y corregir la corrupción además del maltrato o abuso por parte de sus empleados y agentes, particularmente durante los procesos de colocación de créditos y cobro de deudas



# Estándar 3- Continuación

---

- La Institución:

- respetar la privacidad de los datos de clientes individuales conforme a las leyes y regulaciones de las jurisdicciones individuales, y sólo usa los datos del cliente para los fines especificados al momento de recopilar esa información o como sea permitido por la ley, a menos que se acuerde de otra manera con el cliente

- tiene mecanismos oportunos y receptivos para recibir quejas y resolver problemas para sus clientes, y utiliza estos mecanismos para resolver problemas individuales y mejorar productos y servicios

# Estándar 4

---

## **Diseñar Productos, Servicios, Modelos y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes**

- La institución
  - entiende las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes
  - diseña productos, servicios y canales de distribución de tal manera que no perjudiquen a los clientes
- Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes, de acuerdo con los objetivos sociales de la institución

# Estándar 5

---

## Tratar a los Empleados Responsablemente

- La institución:
  - sigue una política por escrito de Recursos Humanos que protege a los empleados y crea un ambiente laboral de apoyo
  - comunica a todos los empleados los términos de su empleo y proporciona capacitación esencial para las funciones del puesto
  - monitorea la satisfacción y la rotación del personal

# Estándar 6

---

## **Equilibrar el Desempeño Social y Financiero**

- Las tasas de crecimiento son sostenibles y apropiadas para las condiciones del mercado, permitiendo un servicio de alta calidad
- La estructura de financiamiento de la institución es apropiada para una institución con doble rentabilidad, en su mezcla de fuentes, términos, y rendimientos deseados
- La búsqueda de utilidades no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución o el bienestar de los clientes
- La institución ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble rentabilidad