

Medición del Desempeño Social

Presentación

En los últimos años, además de la evaluación del desempeño financiero de las Instituciones Microfinancieras (IMFs) se ha resaltado la necesidad de medir sistemáticamente el grado de cumplimiento de su misión y objetivos sociales. En este sentido, se han impulsado procesos de desarrollo y utilización de indicadores para gestionar el desempeño social de la IMF tanto a nivel individual - interna o externamente- como a nivel sectorial con la finalidad de valorar tendencias a nivel de la industria. En esa perspectiva, la Medición de Desempeño Social en Microfinanzas, se ha constituido en un nuevo paradigma, al cual los actores vinculados a la industria no pueden sustraerse.

El Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, FORO LAC FR, es una Red de redes e instituciones especializadas en SFR, constituido en Antigua Guatemala en abril de 2002, considera esencial la participación directa de las Redes en las fases de desarrollo e implementación de metodologías que evalúen la gestión financiera y social de sus entidades adheridas con la finalidad de asegurar una adecuada interpretación y valoración del rol de las microfinanzas en relación a su lucha contra la pobreza. En esta perspectiva, el FORO LAC FR, con el co-patrocinio de la Fundación Ford, Fundación Charles Leopold Meyer, SIDI, FIDA, ICCO de Holanda, y, AECI, organizó el Seminario Internacional "Midiendo el Desempeño Social en Microfinanzas" realizado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia el 4 de Octubre de 2005. Para dicho Seminario, el FORO LAC FR, como una de las actividades preparatorias programó la edición de un número especializado de la Revista "Finanzas Rurales y Desarrollo", sobre la problemática de la medición del desempeño social en microfinanzas. Para este efecto, se invitó a distinguidas personalidades a nivel internacional a que contribuyan con sus aportes a dicha publicación. En ese sentido, en la presente publicación se incluyen dichos aportes, los cuales reflejan el estado de análisis de esta problemática entre agosto y octubre de 2005. Se hace esta aclaración, por cuanto desde entonces a la fecha se han producido nuevos avances, en esta problemática que hoy es objeto de tratamiento de especialistas académicos y operadores de finanzas de distintas latitudes.

En el presente, se plantean múltiples interrogantes: ¿Cuál es el valor agregado de medir el desempeño social de las entidades de microfinanzas? ¿Es posible y/o conveniente estandarizar la medición del desempeño social a nivel de las instituciones microfinancieras de Latinoamérica y el Caribe? ¿Cuáles son los enfoque y herramientas más indicados para la medición del desempeño social? ¿Las instituciones de microfinanzas están logrando generar cambios desde la perspectiva de los propios clientes? ¿Cuál es la utilidad de los Sistemas de

Evaluación de Impacto?; ¿Qué perspectivas existen?; ¿Qué significa el Desempeño Social?; o ¿Las experiencias que ya existen son un debate, un reto o una realidad?, estos, entre otros, son los temas que inquietan a los actores de las microfinanzas.

La problemática actual plantea la necesidad de reflexionar sobre el valor agregado y la estandarización de la medición del desempeño social. En relación al valor agregado el análisis se centra en: ¿La evaluación del desempeño social es sustitutiva o complementaria a la evaluación del desempeño financiero? ¿Se debe buscar el equilibrio?. ¿La medición del desempeño social es costo - efectiva? ¿Que beneficios reales y desventajas implica para las IMFs medir su desempeño social?. ¿Cuales son las expectativas de los actores involucrados - Estado, cooperación internacional y las propias IMFs - sobre la utilidad de los resultados de la medición del desempeño social? En relación a la estandarización la medición busca respuestas sobre: ¿Que enfoques y herramientas de medición del desempeño social son más aplicables a la dinámica de las microfinanzas?. ¿Que áreas comunes se debería priorizar en la medición del desempeño social de las entidades microfinancieras que operan en áreas rurales?. ¿Que experiencias existen sobre la utilización de estándares para medir el desempeño social de los SFR en la Región?. ¿Cuales serían las características de un sistema estandarizado para la medición del desempeño social de las IMFs que forman parte del FORO LAC?

OBJETIVO DE LA PUBLICACIÓN.

La presente publicación busca aportar con reflexión y respuestas a las interrogantes y problemática actual descrita a nivel de la medición del Desempeño Social. En esta perspectiva los objetivos de la presente publicación son: 1) Conocer y profundizar el conocimiento de los diferentes enfoques, metodologías y experiencias existentes en el mercado sobre la medición del desempeño social; 2) Conocer las expectativas y perspectivas del Estado, la cooperación internacional y las propias IMFs en relación al desempeño social; y, 3) Analizar la posibilidad de estandarizar la medición del desempeño social a nivel de las IMFs de la región y establecer lineamientos y/o directrices para implementar un sistema homogéneo basado en indicadores estandarizados

CONTENIDO

Para cumplir con el objetivo planteado, el presente número de la Revista "Finanzas Rurales y Desarrollo", se ha estructurado en cuatro partes: 1) Introducción; 2) Enfoques metodológicos y aplicaciones; 3) Percepción sobre su utilidad; y, 4) Retos para el futuro.

La primera es de carácter introductoria, donde se busca aportar con información sobre la evolución de la medición del desempeño financiero a la medición del desempeño Social de las IMFs y, las tendencias generales sobre la medición del Desempeño Social. En esa línea se incluyen dos trabajos: de Reynaldo Marconi sobre "del Desempeño Financiero al Desempeño Social" y de la Red SEEP (Small Enterprise Education and Promotion Network)¹ bajo el título "Nota Conceptual sobre la Gestión del Desempeño Social".

En la segunda parte se presentan los enfoques metodológicos y aplicaciones a los cuales se tuvo acceso. Particularmente se incluyen contribuciones de: CERISE

1 Contribuyeron a este documento: Patrick Crompton (FINCA Internacional), Christopher Dunford (Freedom from Hunger), Laura Foose (Alternative Credit Technologies), Bobbi Gray (Freedom from Hunger), Gaamaa Hishigsuren (IDEAS), Pierre Kepnan (World Vision), Nancy Lee (The Coady Institute), Claire Siegel (FINCA Internacional), Anton Simanowitz (Imp-Act) y Gary Woller (facilitator, Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente).

sobre su enfoque Social Performance Initiatives (SPI), con un trabajo preparado por Cecile Lapeneu bajo el título: "Una herramienta de auditoría a las microfinancieras sobre su desempeño social"; Consorcio ImpAct, sobre su enfoque Social Performance Management (SFM) con el trabajo preparado por Katherine E Knotts y Anton Simanowitz, bajo el título: "Gestión del Desempeño Social"; y, de FINRURAL de Bolivia preparado por Irina Aliaga Romero², bajo el título "Comparación de Enfoques Innovadores en Desempeño Social de Instituciones Microfinancieras"³

En la tercera parte esta referida a la percepción sobre la utilidad de la medición del desempeño social reflejando las visiones de una agencia de cooperación bilateral, de un funcionario Estatal, de operadores de microfinanzas y, una red.

Se incluye un trabajo de Juan Vega⁴, de PROMIFIN/COSUDE de Nicaragua, bajo el título sugestivo: "¿Estamos Logrando Desempeño Social en Microfinanzas?: Ideas y Contrapuntos". Por otra parte, reflejando la visión Estatal, se incluye el documento denominado: "La utilidad de los Sistemas de Evaluación de Impacto ó Desempeño Social en las Microfinanzas", preparado por la Dra. María Del Carmen Díaz Amador, Coordinadora General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario de la Secretaría de Economía de México. A fin de reflejar la visión de los Operadores de Microfinanzas, se incluyen trabajos de Carmen Velasco de Pro Mujer Bolivia, bajo el título: "Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Social, similitudes y diferencias en el contexto de las IMFs" y, de Rosina Valverde de MIDE Perú, con el título ¿Las instituciones de microfinanzas, estamos logrando generar cambios desde la perspectiva de los propios clientes?. Finalmente se incluye un breve recuento de la Red FINRURAL de Bolivia, bajo el título: "Medición del Desempeño Social, la experiencia de FINRURAL", preparado por Irina Aliaga y Reynaldo Marconi.

Finalmente en la cuarta parte, sobre los retos para el futuro, se incluye el trabajo preparado por François Doligez de IRAM/CERISE de Francia, con el título: "La evaluación de la responsabilidad social de las instituciones de Microfinanzas, ¿Qué perspectivas?".

Es digno de destacar en este número, cómo una iniciativa de tanta trascendencia para las microfinanzas nace de los propios actores. Ya lo mencionan algunos de los autores en este volumen, "los paradigmas del desempeño de las IMFs han evolucionado desde la euforia por el logro de la sostenibilidad financiera, hasta el interés actual por el logro de un punto de equilibrio entre el desempeño social y el desempeño financiero", pero también se incluyen otras corrientes que ponen sobre la mesa de discusión diferentes formas de enfocar la temática. Los diferentes trabajos incorporados en el presente documento, precisamente están destinados a enriquecer el actual proceso de construir una metodología única que contribuya a mejorar el desempeño social de las instituciones, pero fundamentalmente que beneficie a las entidades y sus clientes.

En resumen, el presente número de la Revista "Finanzas Rurales y Desarrollo" da luces suficientes como para revisar, paso a paso, los avances que dio la industria

2 Irina Aliaga Romero es Oficial de Evaluación de Impactos de FINRURAL

3 El presente trabajo se estructuró en base al análisis de documentación proporcionada por CERISE, Fundación Ford, Secretariado del Programa Imp-Act.

4 Juan Vega, actualmente se desempeña como Director Regional del Proyecto PROMIFIN para Nicaragua, Honduras y El Salvador. PROMIFIN es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE, que tiene por objeto apoyar el desarrollo de servicios financieros para poblaciones de bajos ingresos en Centroamérica.

en una sola dirección: medir el desempeño social de las IMFs. En esa perspectiva, el FORO LAC FR para sus acciones futuras ha decidido promover la adopción de un sistema de medición del desempeño social entre las redes e instituciones que forman parte, a fin de tener una "marca propia" sobre las características de su trabajo y cobertura en materia de medición del desempeño social. Esta publicación forma parte de dicha estrategia.

Finalmente, es preciso manifestar el reconocimiento y agradecimiento a nuestros socios y amigos, David Myhre y Jean Paul Lacoste de la Fundación Ford, Raul Hopkins del FIDA y Johannes Solf de ICCO de Holanda, quienes nos han brindado su invaluable apoyo, no solo para desarrollo del FORO LAC FR, sino también de manera particular en la edición de la presente publicación.

*Reynaldo Marconi
Presidente del Consejo Directivo
FORO LAC FR
La Paz, marzo de 2006*

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

- | | |
|---|----|
| 1.1. Reynaldo Marconi - FINRURAL - “Del Desempeño Financiero al Desempeño Social” | 11 |
| 1.2. Red SEEP - “Nota Conceptual sobre la Gestión del Desempeño Social” | 15 |

2. ENFOQUES METODOLÓGICOS Y APLICACIONES

- | | |
|---|----|
| 2.1. Cecile Lapeneu - CERISE - “Una herramienta de auditoría a las microfinancieras sobre su desempeño social” | 27 |
| 2.2. Katherine E. Knotts y Anton Simanowitz - Consorcio ImpAct - “Gestión del Desempeño Social” | 37 |
| 2.3. Irina Aliaga Romero - FINRURAL - “Comparación de Enfoques Innovadores en Desempeño Social de Instituciones Microfinancieras” | 45 |

3. PERCEPCIÓN SOBRE SU UTILIDAD

- | | |
|---|----|
| 3.1. Juan Vega - PROMIFIN/COSUDE - “¿Estamos Logrando Desempeño Social en Microfinanzas?: Ideas y Contrapuntos” | 55 |
| 3.2. Dra. María Del Carmen Díaz Amador - “La utilidad de los Sistemas de Evaluación de Impacto ó Desempeño Social en las Microfinanzas” | 65 |
| 3.3. Carmen Velasco - Pro Mujer Bolivia - “Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Social, similitudes y diferencias en el contexto de las IMFs” | 71 |
| 3.4. Rosina Valverde - MIDE Perú - ¿Las instituciones de microfinanzas, estamos logrando generar cambios desde la perspectiva de los propios clientes? | 75 |
| 3.5. Irina Aliaga y Reynaldo Marconi - FINRURAL - “Medición del Desempeño Social, la experiencia de FINRURAL” | 79 |

4. RETOS PARA EL FUTURO

- | | |
|--|----|
| 4.1. François Doligez - IRAM/CERISE - “La evaluación de la responsabilidad social de las instituciones de Microfinanzas, ¿Qué perspectivas?” | 91 |
|--|----|

Introducción

Reynaldo Marconi¹

Del desempeño financiero al desempeño social:

1. PROBLEMÁTICA

Los paradigmas del desempeño de las IMFs han evolucionado desde la euforia por el logro de la sostenibilidad financiera, hasta el interés actual por el logro de un punto de equilibrio entre el desempeño social y el desempeño financiero de las IMFs. En medio, se han desarrollado corrientes promotoras de la evaluación del impacto en clientes y de la investigación de mercado, para “probar” y “mejorar” el desempeño de las IMFs. El cuadrante presentado abajo, muestra el marco de trabajo para comprender los enfoques en evaluación del desempeño financiero y desempeño social de las IMFs que han emergido en respuesta a esta evolución de paradigmas. De una manera genérica este marco lo denominamos Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño Financiero y Social de las IMFs (Ses-DF/DS).

En el cuadrante superior derecho se ubican los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las IMFs con información del lado de la oferta. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por el paradigma de la sostenibilidad financiera e incluyen los sistemas de rating financiero y, más recientemente los sistemas de calificación fiduciaria y calificación del riesgo. En el cuadrante inferior derecho se muestran los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las IMFs con información de la demanda. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por las corrientes promotoras de la investigación de mercado e incluyen metodologías para la evaluación, seguimiento y monitoreo de la satisfacción del cliente, la salida de clientes, la lealtad de clientes y la mora de clientes. No obstante, varios de estos enfoques también han sido considerados para evaluar el desempeño social de IMFs con información extraída de la demanda, principalmente, por quienes han considerado campos de la investigación de mercado (tales como la satisfacción del cliente y la salida del cliente) dentro de metodologías de evaluación de impactos. En el cuadrante inferior izquierdo se muestran los enfoques para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de la demanda. Estos enfoques básicamente comprenden las metodologías para evaluar el impacto de las IMFs en sus clientes y los impactos más amplios de las IMFs. Por último, en el cuadrante se muestra los enfoques (pioneros y todavía en desarrollo) para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de oferta. Entre estos se incluyen sistemas de rating de desempeño social y de auditoría.

Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño Financiero y Social de IMFs



¹ Reynaldo Marconi es Gerente de FINRURAL de Bolivia

En los diferentes países donde el mercado de microcrédito y de las microfinanzas ha registrado un desarrollo acelerado, coexisten IMFs con objetos y formas jurídicas de constitución diferenciados, como ser, sociedades comerciales por acciones (IMF-SC), sin fines lucrativos (IMFs-SL) y, cooperativas de ahorro y crédito de base local (CAC-BL). Estas IMFs tienen enfoques minimalistas o maximalistas según sus definiciones estratégicas. Unas tienen objeto lucrativo por esencia, otras buscan alcanzar objetivos sociales como ser la cobertura a grupos de población excluidos y vulnerables, facilitar oportunidades económicas y/o luchar contra la pobreza. Siguiendo los procesos de asociación, las IMFs han promovido la conformación de redes “genéricas²” o “sectoriales³”.

La conducta de las IMFs y Redes respecto los sistemas de evaluación de impactos y el desempeño social es diferenciada según su objeto y enfoque. Las IMF-SC tienen una clara preferencia por estudios de medición del desempeño financiero desde la perspectiva de la oferta y la demanda. Las IMF-SL tienen mayor preferencia por los estudios de desempeño social desde ambas perspectivas, demanda y oferta. Por su parte, las

redes deben responder a las voluntades de sus socias. Las redes “genéricas” no tienen una motivación específica por el Ses-DF/DS. Por el contrario, para las redes sectoriales el Ses-DF/DS constituye una fuente de conocimientos para la gestación de propuestas de políticas públicas, de orientación para la asignación de recursos y, una fuente de credibilidad y de ingresos para la red. En este contexto, para las IMFs y sus Redes respectivas, la institucionalización del Ses-DF/DS es un dilema para unas y un reto para otras. En esta nota abordaremos esta problemática desde la perspectiva de una red de IMFs de carácter sectorial. En determinados casos es un dilema por que se plantean la disyuntiva de hacerlo o no sin que en ello medie un análisis costo/beneficio y costo efectividad. Para otros casos, la institucionalización del Ses DF/DS, se plantea como un reto, una tarea cuasi ineludible.

2. ESTRATEGIA DE FINRURAL PARA PROMOVER LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL Y FINANCIERO DE IMFS

Con base en el marco de trabajo presentado, una consideración fundamental de la estrategia de

Intervenciones de FINRURAL en evaluación del desempeño social y financiero

INTERVENCIONES DE FINRURAL	
EVALUACION DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFs	<p>1. Servicio de Evaluación de Impactos (SEI), operado directamente por FINRURAL, dirigido como usuarios a IMFs y entidades de apoyo a IMFs (donantes, financiadores, entidades de segundo piso, etc.) y, con la capacidad interna de generar estudios de impacto de IMFs evaluando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impactos económicos • Impactos sociales • Impactos en empoderamiento • Salidas de pobreza <p>2. Rating de Desempeño Social (RDS), operado directamente por FINRURAL, aplicado en IMFs socias de FINRURAL y generador de indicadores estandarizados que se difundan al público en general a través del “Boletín Autorregulación”, publicado mensualmente.</p>
EVALUACION DESEMPEÑO FINANCIERO DE IMFs	<p>3. Desarrollo de metodologías de investigación de lealtad de clientes, salida de clientes y clientes con pagos en mora para transferencia. FINRURAL desarrolla estas metodologías que son: a) Aplicadas por FINRURAL en IMFs a través de estudios vinculados a su Servicio de Evaluación de Impacto, pero de manera condicionada a la transferencia de las metodologías a las IMFs evaluadas para su internalización o, b) Transferidas por FINRURAL a IMFs o redes de IMF interesadas para que éstas las apliquen directamente.</p> <p>4. Adopción de Sistemas de Rating, internacionales bajo el Sistema de Autorregulación. FINRURAL promueve la realización de trabajo de calificación fiduciaria con el concurso de Planet/Rating y MicroRate.</p>

2 Una Red Integral constituye por ejemplo COPEME del Perú, donde se encuentran asociadas IMF-SC, IMFs-SL y, otro tipo de instituciones.

3 Una Red Sectorial es FINRURAL de Bolivia, que agrupa a IMFs-SL que solo operan con servicios financieros.

FINRURAL es el de intervenir "directamente" sólo en el área de evaluación del desempeño social de las IMFs (área izquierda del cuadrante). Con relación a la evaluación del desempeño financiero de las IMFs (área derecha del cuadrante), FINRURAL interviene pero de manera indirecta ó sólo lo hace hasta lograr desarrollos que sean transferibles a las IMFs para su internalización.

El cuadro refleja las intervenciones estratégicas que FINRURAL ha realizado o pretende realizar en cuanto a la evaluación del impacto de IMFs, evaluación del desempeño social de IMFs y evaluación del desempeño financiero de IMFs.

FINRURAL opta por intervenir directamente en la evaluación del desempeño social de las IMFs por los siguientes motivos:

- Mantener la imparcialidad de un evaluador externo en cuanto al rating de desempeño social de IMFs y evaluación de impactos de IMFs.
- Las evaluaciones involucradas exigen mayor especialización, dedicación de tiempo y recursos, que representan altos costos de oportunidad para el personal de las IMFs. A diferencia, una red de IMFs puede hacer esto más costo-efectivamente, llegando a generando incluso economías de escala.

A diferencia, FINRURAL opta por transferir a IMFs las metodologías desarrolladas de investigación de lealtad, salida y mora de clientes por su menor rigurosidad técnica y simplicidad en la implicación. FINRURAL no interviene en evaluaciones de desempeño basadas principalmente en información de oferta, por la existencia de otras organizaciones de renombre que ya han desarrollado sistemas de rating rigurosos, creíbles y transparentes, que se aplican a nivel internacional.

3. LECCIONES DEL MODELO DE FINRURAL

FINRURAL, ha establecido un Servicio de Evaluación de Impactos de beneficio del sector microfinanciero boliviano, que merced a sus resultados obtenidos y las perspectivas del servicio, permiten concluir que es un servicio masificable, cuyos hallazgos permiten que las IMFs encaren cambios en sus estrategias de intervención, en sus metodologías y tecnologías financieras y en particular en sus términos de relacionamiento con sus clientes. Las lecciones específicas de este medio de evaluación del desempeño social de las IMFs con datos de demanda son las siguientes:

a) La ventaja de ejecutar estudios para un número representativo de IMFs y efectuar un trabajo de medición de impactos en base una metodología estandarizada que permite establecer ciertas comparaciones, permite delinear conclusiones para el sector con utilidad individual.

Adicionalmente, la utilidad de los impactos agregados han permitido extraer conclusiones globales, de interés de la industria que inclusive se constituyen en la base para justificar demandas de ajuste en las políticas públicas respecto a la regulación o asignación de recursos estatales. Este es un campo fértil que requiere ser trabajado con mayor profundidad y especialización, que no implica costos adicionales en estudios individuales, sino simplemente el uso de los resultados obtenidos en estudios por IMFs, que pudiéndolos agregar, permiten generar conclusiones sorprendentes para la marcha de la industria y el relacionamiento con el resto del sistema financiero nacional y el entorno de las políticas públicas.

b) FINRURAL ha alcanzado dos tipos de beneficios en la operación del SEI, tangibles e intangibles. Los beneficios tangibles corresponden a la conversión del SEI en una fuente de ingresos para una Red. En este campo el secreto ha consistido en obrar con profesionalismo, neutralidad, imparcialidad y visión de servicio. El SEI es una fuente de ingresos para FINRURAL, que en base al enfoque de prestación de servicios para el desarrollo sectorial, le ha permitido a la asociación, promocionar en mejores términos el servicio, con el justificativo de que con sus resultados las IMFs ganan en sus mejoras institucionales y les abre la posibilidad a inclusive captar mayores recursos financieros. Los beneficios intangibles provienen del reconocimiento de la Red, como proveedora de servicios, del ejercicio de un trabajo profesionalizado e imparcial. Los resultados se expresan en una mayor credibilidad de manera integral, ampliando los ámbitos de intervención de la Red, puesto que su actuación es juzgada positivamente.

c) Otro tema relacionado a aprovechar la capacidad de Red está referido a la tarea de diseño de un SEI, resultado que no es fácil conseguirlo individualmente por cada IMF. Tales esfuerzos son minimizados si la Red asume la responsabilidad

del diseño, para luego operativizar los servicios, además de aprovechar las economías de escala al aplicar las metodologías a más de una institución de forma paralela.

- d)** El modelo de una Red otorgando un Servicio de Evaluación de Impactos, fomentará a que las IMFs se integren y motiven a la EI dentro de sus instrumentos de gestión, dado el carácter de permanencia del Servicio para la generación de información de impacto. Una Red tiene la ventaja de alcanzar logros en la EI, que de manera individual para las IMFs hubieran implicado mayores esfuerzos y costos. Y las mismas instituciones usuarias del SEI de FINRURAL pueden contar con datos sobre impactos basados en estudios especializados utilizando una metodología con variables estandarizadas.
- e)** Es posible y es recomendable impulsar en las IMFs que accedan a un servicio de evaluación impactos otorgado por una instancia que conozca el sector, empero que tenga autonomía e independencia, a fin de que sus resultados les proporcione los insumos necesarios para la redefinición de sus estrategias de intervención. Por oposición, parece ser menos recomendable que cada institución encare en base a sus propios esfuerzos y costos, las acciones de medir sus impactos, merced a las implicaciones de mayores y costos y la credibilidad de los resultados.
- f)** Es posible generar y diseñar metodologías propias adecuadas a las realidad local de las IMFs y no depender de “enlatados” de evaluación de impactos, que comúnmente son más costosos, y que generalmente no captan en sus sistemas de información los mensajes útiles para la marcha de las IMFs. En Bolivia y seguramente en los otros países donde las IMFs tienen roles relevantes, existe la capacidad local para diseñar metodologías apropiadas.
- g)** Metodológicamente FINRURAL optó por una estrategia de separación de los trabajos de medición de impactos de los de investigación de mercado que proporcionan información sobre su satisfacción con los servicios. La EI permanecerá como un servicio proporcionado por la Red que se repetirá cada dos años. La actividad de investigación de mercado, FINRURAL ha desarrollado la metodología e instrumentos con el objeto de “internalizarlos en las IMFs”, para que cada una de ellas lo repita a su mejor conveniencia.
- h)** La otorgación de un servicio a cargo de una Red especializada, parece proporcionar los elementos para concluir que las actividades de evaluación de impactos pueden ser autosostenibles.

*Santiago de Chile,
21 de Abril de 2005*

*Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente de la
Small Enterprise Education and Promotion Network¹*

Nota conceptual sobre la gestión del desempeño social

Introducción

Esta nota conceptual discute importantes conceptos relacionados con la medición y gestión del desempeño social de las instituciones microfinancieras (IMF). En general, la medición del desempeño es parte esencial de la operación fructífera de cualquier organización. La importancia de la medición del desempeño está adecuadamente enunciada en los criterios Baldrige:

Los negocios modernos dependen de la medición y el análisis del desempeño... Una consideración fundamental en el mejoramiento del desempeño tiene que ver con la creación y uso de medidas o indicadores de desempeño. Las medidas o indicadores de desempeño son características mensurables de los productos, servicios, procesos y operaciones que la empresa usa para hacer seguimiento del desempeño y mejorarlo... Un conjunto integral de medidas o indicadores vinculados con las exigencias de desempeño impuestas por el cliente o empresa representa una base clara para alinear todas las actividades con las metas de la empresa.²

Es axiomático que no se puede gestionar aquello que no se puede medir. La capacidad para gestionar una organización hacia fines específicos, financieros o sociales requiere algún sistema de medición para determinar los avances hechos hacia los fines deseados.

En el caso de las microfinanzas, lograr los resultados sociales inherentes en las misiones de las IMF requiere estrategias más deliberadas y formas más sistemáticas de medición y gestión del desempeño social.

La cuestión de la gestión del desempeño social está creciendo en importancia y prominencia en el sector de las microfinanzas. Recientemente, por ejemplo, una coalición de IMF, instituciones donantes, inversionistas, agencias calificadoras, redes microfinancieras y firmas de consultoría hicieron circular y firmaron una declaración por la que se comprometían ellas o sus organizaciones, a promover el desempeño social en las microfinanzas.³

Aunque relativamente nueva en la agenda de las microfinanzas, la gestión del desempeño social tiene una larga historia fuera de las microfinanzas. Quizás

¹ Contribuyeron a este documento: Patrick Crompton (FINCA International), Christopher Dunford (Freedom from Hunger), Laura Foose (Alternative Credit Technologies), Bobbi Gray (Freedom from Hunger), Gaamaa Hishigsuren (IDEAS), Pierre Kepnan (World Vision), Nancy Lee (The Coady Institute), Claire Siegel (FINCA International), Anton Simanowitz (Imp-Act) y Gary Woller (facilitator, Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente).

² Baldrige National Quality Program. (2004). *Criteria for Performance Excellence*, p. 9.

³ Los firmantes son CGAP, Argidius Foundation, Cerise Network (CIDR, GRET, IRAM, CIRAD), Imp-Act, TRIAS, Planet Rating, Pro Mujer, ASHI, Intercooperation, MicroFinance Centre, IDPM University of Antwerp, Microfinanza Srl, Freedom from Hunger, ACCION, Grameen Foundation USA, M-CRIL/EDA, Micfin, CSR SME Asia, Alternative Credit technologies, Bima Swadaya, SDC, IFAD, FINCA, IDEAS, IDS, Aquadev-Alterfin, Fundación Ford, Catholic Relief Services, ICCO, ILO, Vola Mahaso, Manfred Zeller y Woller & Associates.

irónicamente, gran parte de la actividad y avances en la gestión del desempeño social está produciéndose en el sector privado, con iniciativas tales como Global Reporting Initiative y Account Ability 1000 (véase abajo).

Significado del desempeño social

El desempeño social puede definirse de varias maneras.⁴ El sector de las microfinanzas tiene todavía que acordar una definición común de desempeño social, y el debate sobre la definición precisa de que esta tarea continúe en marcha entre las partes interesadas en las microfinanzas. No obstante, pueden identificarse dos temas comunes a partir de este debate, que probablemente serán incorporados en toda definición consensuada de desempeño social.

1. El desempeño social conlleva una relación entre la organización y otros miembros de la sociedad civil.
 - a. Esta relación va más allá de la existente entre la organización y sus propietarios, pues incluye a otros grupos interesados. Los grupos interesados fundamentales son donantes, inversionistas, empleados y comunidades en las que las IMF operan.
 - b. Esta relación va más allá del desempeño financiero de la organización, pues incluye resultados sociales específicos.
2. El desempeño social relaciona los resultados sociales con la misión y objetivos sociales de la organización.
 - a. Las percepciones de las partes interesadas deben ser consideradas explícitamente al establecer la misión y objetivos sociales.

Medición del desempeño social vs. Gestión del Desempeño social

Esta nota conceptual aborda la cuestión de la gestión del desempeño social. Este es un concepto distinto, aunque estrechamente relacionado, del concepto de medición del desempeño social. Aunque algunos pueden usar ambos términos como si fueran sinónimos, no son lo mismo. La medición del desempeño social es un concepto más estrecho,

referido al proceso de medir el desempeño social. Por el contrario, la gestión del desempeño social es un concepto más amplio, referido al proceso de medir, analizar, presentar informes y usar la información del desempeño social. El segundo concepto reconoce que, para ser útil, la información del desempeño social debe integrarse en el trabajo y rutinas operativas de la IMF y en su sistema de valores. En otras palabras, debe estar institucionalizada.

Imp-Act está quizás asociado de manera más prominente con el concepto de gestión del desempeño social.⁵ Define la gestión del desempeño social como "la evaluación sistemática del desempeño con relación a las metas [sociales], así como el uso de tal información para mejorar el desempeño". Imp-Act ha desarrollado un marco conceptual, además de herramientas de capacitación práctica, para institucionalizar la gestión del desempeño social. Según el marco de Imp-Act, institucionalizar la gestión del desempeño social requiere que la IMF tenga respuestas claras y coherentes a las siguientes seis preguntas:

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desempeño social y cómo planea lograrlos?
2. ¿Quién usa los productos y servicios de suprograma? ¿A quién excluye su programa?
3. ¿Por qué y cuándo abandonan los clientes el programa o dejan de utilizar plenamente los servicios disponibles?
4. ¿Cuál es el efecto de su programa sobre los clientes actuales?
5. ¿Cómo usará la información sobre el desempeño social para mejorar sus servicios?
6. ¿Cómo mantiene y mejora la calidad de los sistemas que usa para responder a estas preguntas?

Importancia y beneficios de la gestión del Desempeño social

La gestión del desempeño social es importante por dos razones generales. La primera tiene que ver con un compromiso, basado en principios, con la transparencia y el cumplimiento de la misión. La segunda tiene que ver con sus beneficios prácticos para las partes interesadas del sector. Dentro de estos dos fundamentos amplios, los

⁴ Véase en Social Performance Glossary, de próxima publicación por el Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente de SEEP, definiciones alternativas de desempeño social y otros términos relacionados con la medición del desempeño social.

⁵ Imp-Act (<http://www.ids.ac.uk/impact>) fue un programa de investigación-acción (2001-2004) financiado por la Fundación Ford, ideado para mejorar la calidad de los servicios microfinancieros y su impacto sobre la pobreza. Trabajando con más de 30 contrapartes en todo el mundo, Imp-Act buscó apoyar a las IMF en el desarrollo de sus propios sistemas de gestión del desempeño social. Hoy, Imp-Act continúa como un centro de recursos para promover la divulgación del conocimiento y capacidad institucional en gestión del desempeño social.

fundamentos específicos para la gestión del desempeño social son los siguientes:

Las IMF tienen la responsabilidad ética de dar cuenta de su desempeño social de una manera razonablemente transparente. Las IMF afirman tener un impacto social. Solicitan financiamiento e inversión con base en aseveraciones de impacto social. Esto

Conlleva, a su vez, la responsabilidad de dar cuenta de su desempeño social de una manera que sea razonablemente transparente con los donantes, inversionistas y otros grupos de partes interesadas.⁶

La gestión del desempeño social es parte esencial en el mantenimiento de la misión social de las microfinanzas. Las medidas del desempeño moldean profundamente los valores y conductas dentro de las organizaciones. En la medida en que las consideraciones financieras dominen las consideraciones sociales al evaluar el desempeño de las IMF, existe el peligro de que el desempeño social disminuya progresivamente de importancia. La gestión del desempeño social es necesaria para asegurar que las microfinanzas sigan sujetas a sus raíces sociales históricas.

La gestión del desempeño social beneficia a los clientes de las IMF. El proceso de gestionar el desempeño social rinde potencialmente numerosos beneficios a los clientes, incluyendo servicios más adecuados a sus necesidades, más variedad de productos a elegir, mejor servicio al cliente y una mayor voz en las operaciones y políticas del programa.

La gestión del desempeño social ayuda a las IMF a crear una organización más centrada en los clientes y con productos y servicios más orientados a la demanda. Un sistema de gestión del desempeño social permitirá a la IMF, entre otras cosas:

1. Segmentar su cartera a fin de identificar nichos de mercado, oportunidades y problemas.
2. Monitorear cómo los clientes usan los servicios para determinar cuán bien llenan las necesidades y carencias de los clientes.
3. Innovar para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes, mediante mejores productos, mejor servicio al cliente y mayor flexibilidad.
4. Verificar los resultados de cambios programáticos para determinar si han hecho aportes significativos.

5. Hacer seguimiento de los impactos previstos e imprevistos sobre la vida de los clientes y de la comunidad en general, y comprender el rol que la IMF juega en la promoción de estos cambios.

La gestión del desempeño social facilita un mejor desempeño financiero. Gestionar y mejorar el desempeño social permitirá a la IMF proseguir con el crecimiento del programa, haciendo a la IMF más atractiva para clientes potenciales y aumentando la retención de clientes mediante el monitoreo de las experiencias de los clientes en el programa, y receptividad de las mismas.

La gestión del desempeño social posibilita a los gerentes de las IMF medir y gestionar los desfases entre desempeño financiero y social. Las IMF son organizaciones con una doble línea de resultados y buscan una combinación de retornos financieros y sociales. A veces, los objetivos financieros y sociales pueden entrar en conflicto, y requerir alguna manera de manejar los desfases que surgen en tales casos. Un sistema de gestión del desempeño social posibilitará a la gerencia manejar estos desfases de manera más estratégica y eficiente. También la ayudará a identificar problemas en la efectividad del programa en una etapa temprana, antes de que puedan perjudicar a la organización.

La gestión del desempeño social permite su análisis comparativo. El análisis comparativo del desempeño social es necesario para posibilitar que las IMF, donantes, inversionistas socialmente responsables y otras partes interesadas comparen el desempeño social entre instituciones y contextos, lo cual a su vez es necesario para establecer estándares de desempeño social.

La gestión del desempeño social posibilita a las IMF orientadas a lo social demostrar sus "retornos homogeneizados" a donantes e inversionistas. En ausencia de medidas de desempeño social ampliamente aceptadas, donantes e inversionistas socialmente responsables basan típicamente sus decisiones de financiamiento solamente en el desempeño financiero. El resultado es que los fondos tienden a fluir con un porcentaje desproporcionadamente pequeño de IMF de alto perfil. Gestionar el desempeño social permite a las IMF demostrar su desempeño en esta área, lo cual podría llevar a donantes e inversionistas a reasignar una

⁶ El calificador "razonablemente" se añade aquí para reconocer las dificultades inherentes en medir el desempeño social.

Gráfico 1: Cadena causal del desempeño social

parte de sus fondos a IMF orientadas a lo social que ofrezcan retornos homogeneizados más altos o competitivos.⁷

Tipología de enfoques para medir el desempeño Social

El desempeño social puede ser medido en dos ámbitos amplios de desempeño, usando dos enfoques genéricos. Los dos ámbitos amplios de desempeño son: resultados sociales y procesos internos. Los dos enfoques genéricos son: enfoque basado en indicadores y enfoque basado en auditorías.

Resultados sociales

Los resultados sociales son cambios observados en el bienestar de los clientes, sus empresas, hogares o comunidades de los clientes. Los ejemplos de indicadores de resultados sociales medidos comúnmente son: ingresos y gastos familiares, propiedad familiar de activos, ganancias empresariales, asistencia escolar, condiciones de vivienda, acceso a servicios públicos, acceso a atención en salud, participación en la comunidad o toma de decisiones intrafamiliar.

Los resultados sociales no deben confundirse con impactos sociales, que son resultados sociales atribuibles a la IMF (o causados por ésta) por encima y más allá de lo que habría sucedido sin la IMF. Los impactos son quizás la mejor medida del desempeño social, e idealmente la medición del desempeño social se centraría aquí. Sin embargo, esta expectativa no es realista, dadas las exigencias técnicas y de recursos que entraña demostrar la causalidad (por ejemplo, la necesidad de grupos de control estadísticamente válidos). En la medida en que las partes interesadas en las microfinanzas insistan en la demostración de causalidad, la gestión del desempeño social estará limitada a un pequeño número de IMF con suficientes recursos y capacidad técnica, o con acceso a fondos de donantes para este propósito.

La segunda mejor solución es centrar la medición del desempeño social en los resultados. Estos no implican causalidad, pero son lo más cercano a ella. Sin embargo, en todos los casos se necesita establecer un vínculo teórico plausible y claro entre la actividad de la IMF y el resultado social observado.

Los resultados e impactos deben también distinguirse de los productos o los insumos. Los insumos consisten en los recursos usados para administrar el programa, a saber, dinero, personas, tiempo, instalaciones físicas y equipos. Los productos son todo aquello obtenido de manera directa y mensurable por la actividad del programa, por ejemplo, número de préstamos efectuados, lecciones impartidas, personas capacitadas o clientes atendidos.

Cuando no se dispone de información sobre resultados e impactos, los insumos y productos pueden ser usados como indicadores aproximados, aunque el vínculo que los conecta con los resultados o impactos puedan ser tenues. Cuando se usa insumos o productos como indicadores aproximados de resultados o impactos, la organización debe una vez más articular un vínculo causal teóricamente plausible entre los primeros y los segundos.

Para ayudar a visualizar la diferencia entre insumos, productos, resultados e impactos, el Gráfico 1 presenta a cada uno como parte de una cadena causal de desempeño social con los insumos al principio de la cadena y los impactos al final. Los insumos son transformados, mediante procesos internos, en productos. A su vez, los productos producen resultados, y éstos producen impactos. Mientras más se aleje uno hacia la izquierda de la cadena causal, más débil será la relación causal con los impactos del programa.

Los resultados sociales pueden medirse usando al menos dos métodos: retorno social sobre la inversión (RSSI) o indicadores de resultado social.

⁷ Retornos homogeneizados se refieren a los retornos financieros y sociales de una organización, combinados de cierta manera para llegar a una imagen más holística del retorno total de una organización. Los retornos homogeneizados pueden también incluir los retornos ambientales de una organización, los cuales se refieren al impacto de la organización sobre el medio ambiente natural.

Retorno social sobre la inversión: El RSSI incorpora los principios del retorno sobre la inversión y el análisis de costo-beneficio para derivar un estimado del beneficio social neto. El beneficio social neto es expresado típicamente como el valor en dólares de los beneficios sociales menos los costos sociales, o como el ratio entre beneficios sociales y costos sociales. En vez de intentar medir todos los costos y beneficios sociales pertinentes, el RSSI se centra en un pequeño subconjunto de costos y beneficios sociales que se prestan más fácilmente a la medición. El RSSI es tan exigente técnicamente que sólo un pequeño número de organizaciones sociales lo intentan. Por esta razón, probablemente el RSSI seguirá en la periferia de las iniciativas de desempeño social en microfinanzas.

Indicadores de resultados sociales: Estos son indicadores cuantitativos o categóricos usados para medir diferentes dimensiones del desempeño social de una organización en el ámbito del cliente, empresa, hogar o comunidad. Los indicadores de resultados sociales requieren típicamente que las IMF recopilen datos adicionales de sus clientes más allá de la información demográfica y financiera estándar, y requieren además aptitudes y recursos para el análisis de datos adicionales. Por esta razón, el uso de indicadores de resultados sociales entre las IMF probablemente seguirá siendo limitado también, aunque menos que el RSSI.

Procesos internos

Los procesos internos se refieren a procesos operativos dentro de la IMF, que transforman los insumos en productos, resultados e impactos. Los procesos consisten, por ejemplo, en identificación,

comunicación y reforzamiento de la misión social, focalización en el cliente, innovación de productos, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, rutinas de trabajo, cooperación interdepartamental, capacitación y supervisión del personal, monitoreo y evaluación e investigación de mercado. En ausencia de información sobre el impacto o resultados sociales, el supuesto es que aquél y éstos pueden ser inferidos, razonablemente, de procesos internos sólidos que apoyen el cumplimiento de la misión social.

Los procesos internos ofrecen una ventaja importante sobre los resultados sociales, en la medida en que se prestan más fácilmente a la estandarización. Los procesos son también típicamente más fáciles de evaluar que los resultados y existe mayor probabilidad de acuerdo sobre estándares de procesos que sobre estándares de resultados, debido a la amplia variedad de objetivos sociales que persiguen las IMF y la multitud de maneras de medir dichos objetivos.

Enfoque basado en indicadores

El enfoque basado en indicadores usa indicadores cuantitativos o categóricos para medir diferentes dimensiones del desempeño social. Estos podrían ser, por ejemplo, indicadores de resultados, marcadores de pobreza o marcadores de desempeño social.

Enfoque basado en auditorías

Este usa la auditoría social para evaluar el desempeño social. La auditoría social es un medio para evaluar el impacto social y la conducta ética de una organización con relación a sus objetivos y los de sus partes interesadas. El propósito de una auditoría social es (1)

Gráfico 2. Dónde encajan las iniciativas de desempeño social dentro de la tipología

	Resultados sociales	Procesos internos
Basadas e indicadores	<p>REDF CGAP-Ford SPII GRI AMAP</p>	<p>SPII GRI AMAP</p>
Basadas en auditorías	<p>AMAP M-CRIL</p>	<p>AA1000 AMAP M-CRIL</p>

validar las cuentas e indicadores sociales declarados por la IMF misma y (2) evaluar los procesos internos y emitir juicio sobre su solidez (esto es, el grado de probabilidad de que produzcan un impacto social significativo).

Ejemplos ilustrativos de la tipología MDS

En la práctica, los enfoques para medir el desempeño social implicarán una combinación de ámbitos de desempeño y enfoques genéricos, como lo muestra el Gráfico 2. Este presenta una muestra de diferentes iniciativas de desempeño social, tanto dentro como fuera de las microfinanzas, dentro de la tipología descrita arriba. A fin de ayudar a comprender cómo la tipología funciona en la práctica, cada uno de los ejemplos de iniciativas de MDS, que aparecen en el Gráfico 2, es descrito brevemente abajo.⁸

Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP): El proyecto AMAP es una iniciativa financiada por USAID para desarrollar un enfoque integrado de medición del desempeño social, usando tanto un marcador de desempeño social como también auditoría social. El marcador de desempeño social usa una combinación de indicadores de resultados y de procesos para evaluar el desempeño social dentro del contexto de un marco costo-beneficio reducido. El marco estipula que los costos y beneficios sociales de las microfinanzas pueden tener como indicadores aproximados siete dimensiones de cobertura, cada una de las cuales capta un costo o beneficio social único de las microfinanzas: amplitud de cobertura, profundidad de cobertura, permanencia, valor, costo, alcance y cobertura a la comunidad.

El enfoque AMAP identifica un conjunto de indicadores simples que corresponden a cada dimensión de cobertura y asigna una puntuación a cada respuesta. Las puntuaciones de cada dimensión son computadas para llegar a un marcador de dimensión y a un marcador de desempeño social general. El marcador es usado para comparar el desempeño social entre múltiples instituciones y contextos. El criterio para seleccionar indicadores para el marcador de desempeño social es que deben ser fáciles de recopilar, sean indicadores aproximados razonables de resultados sociales deseados, residan preferiblemente en el sistema de información para la gestión existente en la IMF o puedan ser añadidos fácilmente al SIG, y no requieran encuestas de clientes adicionales.

El componente de auditoría social comprende una evaluación minuciosa de los procesos internos de la IMF, mediante discusiones intensivas con la gerencia, personal, directorio y clientes de la IMF, y mediante el examen de documentos internos y externos. Sirve a tres propósitos. Uno es validar los indicadores de desempeño social declarados por la misma IMF y usados para construir el marcador de desempeño social. El segundo es evaluar la alineación de los procesos internos con la misión social. El tercero es determinar la calificación social de la IMF, la cual califica la probabilidad de que ésta tenga un impacto social significativo.

Social Performance Indicators Initiative (SPII): La SPII es un emprendimiento conjunto de CERISE, CGAP y la Fundación Argidius.⁹ El objetivo de la SPII es articular un marco conceptual para definir el desempeño social en microfinanzas y desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño social para las IMF con amplia relevancia social.

El marco conceptual de la SPII plantea cuatro dimensiones del desempeño social: (1) cobertura de los pobres y excluidos, (2) adaptación de productos y servicios a los clientes meta, (3) mejoramiento del capital social y político y (4) responsabilidad social corporativa. La SPII ha identificado un conjunto de indicadores de resultados y procesos correspondientes a cada una de las cuatro dimensiones de desempeño social arriba señaladas, y asigna una puntuación a cada respuesta. Las puntuaciones de cada dimensión son computadas para llegar a un marcador de dimensión y a un marcador de desempeño social general. Luego, los marcadores pueden ser usados para comparar el desempeño social entre múltiples instituciones y contextos. Los indicadores fueron seleccionados y basados en el criterio de que podrían ser declarados por los mismos gerentes u oficiales de crédito, que ya residían o podían ser integrados en el sistema de información para la gestión de la IMF, y que podían ser verificados rápidamente por una auditoría externa.

Actualmente, CERISE está trabajando con agencias calificadoras para integrar su enfoque en un ejercicio estándar de calificación financiera.

Micro-Credit Ratings International Ltd. (M-CRIL): M-CRIL es una agencia de calificación e investigación especializada en microfinanzas con sede en la India, pionera en la calificación de instituciones microfinancieras en Asia.¹⁰ M-CRIL ha desarrollado una

⁸ Estos ejemplos de iniciativas no pretenden ser una lista exhaustiva de iniciativas de desempeño social existentes, sino más bien una muestra razonablemente representativa.

⁹ www.cerise-microfinance.org

¹⁰ <http://www.m-crill.com>

herramienta de "calificación social", que utiliza para evaluar si una IMF está logrando (o puede llegar a lograr) sus objetivos de desarrollo.

La herramienta de calificación social es distinta de la herramienta estándar de calificación de crédito de M-CRIL, pero está vinculada con ella. Usa tres parámetros de desempeño social: misión social, cobertura y retroinformación del cliente. La calificación del desempeño social se basa en una evaluación de los procesos internos y resultados de la IMF en lo relacionado con la misión social y cobertura, obtenida a través de intensas discusiones con la gerencia, personal y clientes de la IMF, y mediante el examen de documentos internos y externos. La herramienta de calificación social de M-CRIL es similar en muchos aspectos al enfoque de AMAP. Sin embargo, los marcos conceptuales de los dos enfoques difieren en importantes aspectos. Además, la herramienta de M-CRIL no incorpora un enfoque basado en indicadores como el marcador de desempeño social del enfoque AMAP.

The CGAP-Ford Foundation Social Indicators Project: El proyecto CGAP-Ford busca hacer seguimiento del desempeño social de las IMF monitoreando cambios en los indicadores de resultados sociales correspondientes a una de las cinco Metas de Desarrollo del Milenio (MDM): (1) erradicar la extrema pobreza y el hambre, (2) lograr educación primaria universal, (3) promover la equidad de género y empoderar a las mujeres, (4) reducir la mortalidad infantil y (5) mejorar la salud materna.

El proyecto CGAP-Ford desarrollará dos niveles de indicadores de resultados sociales: un pequeño número de indicadores del sector para cada una de las cinco MDM pertinentes que serían aplicables en términos generales, y un conjunto de indicadores aproximados para cada uno de los indicadores del sector que variarían según el contexto de cada país.

Se desarrollará un formato común de presentación de informes, para que las IMF lo usen al informar sobre los indicadores que permitan la comparación entre las IMF.

Roberts Enterprise Development Fund (REDF): Este Fondo ha adoptado un enfoque RSSI para evaluar su desempeño social.¹¹ REDF postula que las

organizaciones sociales crean valor recorriendo un continuo proceso, desde el valor puramente financiero, que es relativamente fácil de medir, hasta el valor puramente social, que es relativamente difícil de medir. Entre el valor financiero y el social está el valor socioeconómico, un valor híbrido (en parte financiero y en parte social) que se presta a la monetización más fácilmente que el puro valor social.

REDF se centra en medir el valor financiero y socioeconómico. Mide el valor socioeconómico según el ahorro de costos públicos y los nuevos impuestos generados por individuos empleados en las empresas de propósito social de REDF. Luego produce estimados separados y monetizados del valor financiero y el valor socioeconómico, y combina los dos para llegar a un estimado del valor homogeneizado.

Global Reporting Initiative (GRI): Es una iniciativa internacional para desarrollar indicadores de desempeño social para organizaciones del sector privado, aunque tiene significativa pertinencia para las instituciones microfinancieras.¹² La misión de GRI es hacer los informes de desempeño social tan rutinarios, comparables y transparentes como los informes financieros, utilizando un proceso con múltiples partes interesadas para desarrollar, divulgar e informar sobre los indicadores de desempeño social. GRI logra su misión mediante el desarrollo de un marco creíble y transparente de presentación de informes de bajo costo.

Mediante un amplio proceso de consultas a las partes interesadas, GRI ha identificado un gran número de indicadores de desempeño social, entre ellos un conjunto de indicadores para instituciones financieras. Los indicadores corresponden a una de ocho categorías de desempeño: (1) responsabilidad social corporativa, (2) desempeño social interno, (3) desempeño ante la sociedad, (4) desempeño ante los proveedores, (5) banca al por menor, (6) banca de inversión, (7) gestión de activos y (8) seguros.

AccountAbility 1000 (AA1000): Es una iniciativa global de auditoría social lanzada por el Institute of Social and Ethical Accountability, para abordar la necesidad de que las organizaciones integren los procesos de participación de las partes interesadas en sus actividades cotidianas.¹³ Se basa en la premisa de que midiendo, comunicando y obteniendo retro-

11 www.redf.org/results-intro.htm

12 www.globalreporting.org

13 <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>

información sobre su desempeño social, una organización puede comprender y responder mejor a las necesidades y aspiraciones de las partes interesadas, y manejarlas como parte de sus objetivos y fines estratégicos.

El enfoque de AA1000 respecto a la auditoría social consiste en enfatizar los estándares de proceso, en contraposición a los estándares de desempeño, esto es, especifica los procesos que una organización debe seguir para dar cuenta de su desempeño, en lugar de ciertos niveles de desempeño que la organización debe lograr. Mediante su relación con las partes interesadas, AA1000 busca vincular los valores de una organización con el desarrollo de metas de desempeño, enlazando de ese modo cuestiones sociales y éticas con la gestión estratégica de la organización.

Enfoques aceptables de medición del desempeño Social

Todo enfoque de la gestión del desempeño social que requiere tiempo, recursos o capacidad técnica excesivos tiene ninguna o baja probabilidad de ser adoptado a amplia escala por las instituciones microfinancieras, sin importar sus buenas intenciones. En consecuencia, una meta explícita de toda iniciativa de desempeño social en microfinanzas debe ser idear enfoques de la gestión del desempeño social que sean escalables a un número significativamente alto de IMF. Sólo de esta manera pueden crearse análisis comparativos de desempeño social y establecerse estándares.

Diferentes partes interesadas en las microfinanzas tendrán diferentes criterios respecto a las metodologías de desempeño social. Los donantes e inversionistas socialmente responsables, por ejemplo, suelen enfatizar en la precisión y demostrabilidad del impacto, mientras que los profesionales enfatizan sobre la viabilidad y mejoramiento del impacto.

No obstante, la experiencia demuestra que hay desfases directos entre precisión y viabilidad, y entre demostrar el impacto y mejorar el impacto. Los donantes e inversionistas deben ser educados en estos desfases, para que no exijan a las IMF más de lo que es realmente posible. Sin embargo, al mismo tiempo, las IMF deben ser educadas en cuanto a las necesidades de los donantes e inversionistas, para que no ofrezcan menor información de la que es útil. Llegar a enfoques mutuamente aceptables en la gestión del desempeño social requerirá comunicación y colaboración entre las IMF y demás partes interesadas.

Como mínimo, un enfoque mutuamente aceptable y escalable de la gestión del desempeño social tendrá las siguientes características:

1. Será simple de comprender e implementar.
2. Costará relativamente poco.
3. Captará múltiples dimensiones del desempeño social.
4. Se basará en un marco lógico sólido.
5. Logrará niveles razonables/factibles de precisión en la medición.
6. Permitirá comparaciones entre la IMF y contextos.
7. Será una útil herramienta de toma de decisiones en la gestión.
8. Será herramienta útil para la toma de decisiones para donantes e inversionistas.

Consideraciones importantes al hacer gestión del Desempeño social

Al hacer gestión del desempeño social, las IMF deberán considerar, como mínimo, las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las dimensiones pertinentes del desempeño social, y cuáles deben ser medidas?
2. ¿Qué método o métodos se usarán para medir el desempeño social?
3. ¿Cuán integral e inclusiva es la medición del desempeño social?
 - a. ¿Se refiere exclusivamente a un pequeño aspecto de las actividades de la organización, o trata de captar la totalidad del desempeño social de ella.
 - b. ¿Se refiere a un solo grupo de partes interesadas, o a varios?
4. ¿La medición del desempeño social la hacen personas de dentro, o de fuera?
5. ¿Cuáles son las principales audiencias para la información sobre desempeño social?
 - a. ¿La información va dirigida a audiencias internas, externas, o unas y otras?
 - b. ¿Qué información es publicada y distribuida a qué grupos de partes interesadas?
6. ¿Cómo será guardada, analizada, presentada y usada la información sobre desempeño social?
7. ¿Cómo será integrada la gestión del desempeño social en las operaciones cotidianas de la organización, incluyendo las concernientes al manejo y desarrollo de recursos humanos, gestión de la información, comunicaciones entre departamentos, gestión financiera, relaciones externas, planificación, presentación de informes y toma de decisiones?

8. ¿Cuál es el nivel de apoyo a la gestión del desempeño social en la organización? ¿Está la gerencia comprometida con el proceso? ¿El personal ha aceptado participar en el proceso? a. Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, ¿qué puede hacerse para aumentar el compromiso de la gerencia o la aceptación del personal?

La experiencia hasta el momento nos enseña que hacer gestión del desempeño social es un proceso difícil. Requiere cuidadosa planificación, tiempo, recursos, aptitudes técnicas, compromiso de la gerencia, aceptación del personal, una cultura organizacional que brinde apoyo y la disposición a cometer errores y aprender de ellos. Hacer las preguntas arriba señaladas y responder a ellas es un buen comienzo para ayudar a la IMF a recorrer fructíferamente el proceso.

Enfoques metodológicos y aplicaciones

Cecile Lapeneu
CERISE

Una herramienta de auditoría a las microfinancieras sobre su desempeño social

Actualmente, numerosas constataciones han alimentado reflexiones que nos llevan a preguntarnos sobre la medición de los desempeños sociales, tanto a nivel macroeconómico como a nivel de las organizaciones. Las microfinanzas entran igualmente en estas reflexiones. Este texto presenta rápidamente el marco de reflexiones sobre la medición de los desempeños sociales y lo ilustra con un trabajo realizado por la red CERISE y sus socios, para la definición de una herramienta de medición de los desempeños sociales para las instituciones de microfinanza (IMF). La contribución se enfoca en los avances del trabajo de CERISE y sobre las perspectivas de los actores de las microfinanzas involucrados en el tema de los desempeños sociales.

Las reflexiones sobre los desempeños sociales o societales se basan en una serie de cuestionamientos:

- Frente a la globalización y sus riesgos de desigualdad, ¿cuáles son las consecuencias de las actividades económicas?
- Dentro de la economía global, sin fronteras, ¿qué estructura, que también sobrepase las fronteras, podría incitar a las organizaciones a desarrollar actividades cuyos resultados sean socialmente beneficiosos para el medio ambiente, así como económicamente?
- Frente a los problemas de **gobernabilidad** de las empresas, los inversores y las otras partes cada vez más toman en cuenta el respeto de los Standard en términos de ética y de transparencia.

- Las empresas están más expuestas a las demandas de clientes y consumidores, sostenidas por una cobertura mediática creciente, en lo concerniente a su contribución al desarrollo sostenible.

De esta manera, las incitaciones y exigencias de los gobiernos se desarrollan rápidamente, lo que amplía el campo del reporting financiero convencional para incluir informaciones no financieras. Motivados en parte por la demanda creciente de fondos sociales y fondos éticos entre los inversores institucionales y los individuos, cada año aparecen nuevos índices «socialmente responsables» (ver <http://www.globalreporting.org/> Global Reporting Initiative, 2002).

Además, más allá de la presión externa, las organizaciones han emprendido esfuerzos para definir e integrar los conceptos de responsabilidad social en todos los campos de su actividad; sus experiencias, a veces, las conforman a partir de la idea de que la responsabilidad social puede tener un impacto positivo sobre los desempeños económicos: para los territorios, mejora de la cohesión social, participación, reforzamiento de la seguridad, limitaciones en la degradación del medio ambiente, etc.; para las empresas significa, reducción de los costos de operaciones, mejora en la reputación e imagen de una marca, aumento de las ventas, mayor fidelidad de los clientes, mejora de la productividad y de la calidad, mayor capacidad de atraer y conservar los empleados, acceso al capital, etc. (ver el sitio Business for Social Responsibility, <http://www.bsr.org/>).

Estas investigaciones sobre los indicadores de desempeños sociales, concernientes tanto al nivel macroeconómico con el tema de representación de la riqueza, como nivel de la empresa con el concepto de responsabilidad social (ver las reflexiones sobre responsabilidad social en la nota de François Doligez).

El sector de microfinanzas también se inscribe en estas reflexiones. Existen trabajos que buscan medir, más allá de los desempeños financieros, los efectos «sociales» de las instituciones microfinancieras. Se han desarrollado algunas herramientas de evaluación, principalmente de la pobreza.

Históricamente las microfinanzas se construyeron como una herramienta de inclusión de los excluidos del sistema bancario clásico, ofreciendo servicios a los « no-bancables », a aquellos que no pueden ofrecer las garantías físicas o que viven en zonas alejadas, enclavadas, aisladas de los servicios financieros.

Para responder a la preocupación de inclusión, las bases del funcionamiento de las instituciones microfinancieras se establecieron sobre lazos sociales y proximidad a los beneficiarios:

1) Solidaridad y participación: se encuentran en el funcionamiento de grupos de garantía solidaria; en los sistemas cooperativos, donde cada uno es miembro y participa en la gestión de la institución; en el seno de los bancos comunales, el conjunto de los participantes es parte-garante y responsable del buen funcionamiento del fondo para beneficio de las personas, etc.

2) Servicios para los excluidos: han sido pensados y adaptados para las necesidades de una población marginada económica o socialmente (montos pequeños, reembolsos regulares, focalización de sus actividades en los matrimonios pobres, contactos directos con los agentes del crédito local, etc.).

3) Servicios basados en la proximidad con los beneficiarios: proximidad geográfica mediante el desarrollo de agencias rurales o servicios de «banqueros ambulantes» que se desplazan hacia los clientes; proximidad social en la búsqueda de reducir las barreras entre los clientes y las instituciones (agentes locales, servicios adaptados al contexto cultural y religioso, etc.); proximidad temporal, traducida en contactos frecuentes entre la institución y sus clientes, por reembolsos regulares o frecuentes sesiones de formación e intercambio.

La proximidad aumenta la confianza, reduce las asimetrías de información y atenúa las barreras sociales entre los clientes y la institución (Servet, 1996).

Bajo estos principios, las microfinanzas han reencontrado un éxito real y muchos de los proyectos e iniciativas, experimentados en numerosos países, han ganado en potencia. La fase de crecimiento y la multiplicación de experiencias han aportado pruebas de que se podía servir a los « no-bancables ». Entonces, las IMF a menudo han afianzado su misión de luchar contra la pobreza, de insertar a los excluidos en los ciclos de actividad económica y devolverles su dignidad.

Sin embargo, los desempeños sociales eran considerados como adquiridos, como intrínsecos al modo de funcionamiento de las IMF. En este estado se plantea la cuestión del impacto (sobretudo económico) sobre los beneficiarios, esencialmente bajo la forma: «¿Cuánto reporta un dólar prestado en ingreso suplementario hasta la que para el beneficiario?». Pero los problemas metodológicos encontrados en la medición del impacto han hecho evolucionar los análisis de la medida y prueba del impacto los de de, más pragmática y más concreta de la mejora y de la adaptación de servicios a la población meta.

El período de consolidación y el camino hacia la perennización (la permanencia) de las IMF han focalizado la atención sobre cuestiones de viabilidad financiera e institucional.

Se han adaptado y concebido herramientas de análisis financiero para seguir los desempeños económicos y financieros de las IMF: así, la serie de herramientas técnicas del Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) se refiere al sistema de información y de gestión, la planificación operacional y la modelización financiera, o también la auditoría externa de las IMF. Los indicadores de desempeño financiero han sido armonizados para las IMF (Micro-Rate et Inter-American Development Bank, 2003), a fin de mejorar el seguimiento y las transparencia financiera.

Sin embargo, a la fecha, los objetivos sociales de las IMF a menudo son cuestionados a nivel internacional: ¿Cuál es la población realmente alcanzada por las IMF? ¿Cómo se puede combinar los objetivos sociales y los objetivos de permanencia de las IMF? ¿Cuáles son los riesgos de cambio de la misión inicial? ¿En qué medida las IMF están involucradas en el logro de los Objetivos del Milenio, establecidos por las Naciones Unidas?

Los inversores (proveedores de fondos -donantes- e inversores éticos) demandan rendiciones de cuentas a las IMF. Igualmente, algunas IMF tienen la intuición de que sostener los desempeños sociales puede conducir, en el mediano plazo, a fortalecer la solidez y los desempeños financieros de la institución.

De esta manera aparecen iniciativas que buscan identificar algunos indicadores que traduzcan el impacto social de las IMF.

Los trabajos de CERISE buscan proponer pistas para responder a estos nuevos desafíos. CERISE ha concluido en junio la segunda fase de la iniciativa (*Social Performance Indicators Initiative, SPI*) y pone a disposición de las IMF y actores interesados un cuestionario y una guía para su aplicación, con el fin de medir los desempeños sociales.

En este momento, el trabajo se inscribe en un movimiento más amplio que reagrupa varios actores implicados en el tema de los desempeños sociales de las microfinanzas (en particular Imp-Act, el CGAP, el taller Finance Solidaire, algunas redes europeas de microfinanzas, etc.), que desean trabajar juntos para promover enfoques de medición y de promoción de los desempeños sociales.

Contexto*

Desde 2002, la red CERISE está relacionada con diferentes socios en Europa (como la Fundación Argidius, la Fundación FPH, la Universidad de Göttingen y la Cooperación Suiza), en los Estados Unidos (CGAP), en los países del sur (un conjunto de IMF) y con los miembros de Finanzas Solidarias (<http://finsol.socioeco.org>), para trabajar en la definición de herramientas de medición de los desempeños sociales.

Hoy en día, después de una fase de evaluación extensiva de una veintena de IMFs socias en África, Asia, América Latina y en Europa, se ha actualizado un cuestionario y los resultados son bosquejados en términos de desempeños sociales.

*Marco de análisis de la herramienta SPI: desempeño vs. impacto, desempeños sociales y focalización en los pobres

En marzo 2005, en París, se realizó la confrontación de los enfoques de diferentes iniciativas que trabajan sobre desempeño social, lo que condujo a la

elaboración de un marco común sobre el impacto y los desempeños sociales en los que la herramienta SPI se aplica perfectamente.

Cadena de actividad de una IMF

El funcionamiento de una IMF sigue un encadenamiento lógico:

«intención/misión => acción => efecto/impacto»

Los desempeños globales de una institución como se definen los resultados obtenidos en cada una de las etapas en función del impacto buscado y los medios aplicados por la IMF para alcanzar sus objetivos. Los desempeños globales pueden dividirse en desempeños económicos y financieros, y desempeños sociales.

Sobre la base de esta cadena se puede distinguir la organización interna de la institución (principios y acciones en la cabecera --parte alta-- de la cadena), y los efectos en la base de la cadena, sobre el ambiente de la IMF (clientes, no clientes, comunidad local, etc.).

El impacto y su medición

El impacto generalmente se define como el conjunto de cambios atribuibles a la acción de la IMF. Se refiere al cliente, el grupo al que pertenece (familia, comunidad) y su medio socio-económico. El impacto se ubica en el extremo de la cadena de actividad de una IMF, como el elemento final de los desempeños globales.

El análisis del impacto consiste en comprender, medir y evaluar los efectos de una acción. Necesita información externa a la IMF (situación de los clientes, de los no clientes, de la comunidad, etc.).

Los desempeños sociales y su medición

Los desempeños sociales de una institución de microfinanzas son la traducción efectiva de su misión social en la práctica (acción y medidas correctivas, seguidas de los resultados).

El objetivo social de una IMF consiste generalmente en:

- Mejorar la vida de los clientes pobres y excluidos, y de sus familias, sobre una base sustentable.
- Ampliar la gama de oportunidades socio-económicas para la comunidad.

Para alcanzar este objetivo global, la misión social de una IMF puede basarse en los siguientes principios:

- Atender un número creciente de pobres y excluidos.
- Mejorar la calidad y adecuación de los servicios propuestos a los clientes meta.
- Mejorar el capital social y los lazos sociales de los clientes.
- Comprometer la responsabilidad social de la institución respecto a sus empleados, sus clientes y la comunidad en la que se inserta.

Los desempeños sociales, que traducen el proceso de puesta en práctica de los principios sociales de la IMF, se sitúan en lo alto de la cadena de actividad de la institución, como elemento concurrente al impacto final de la IMF.

La evaluación de los desempeños sociales consiste en comprender y evaluar los medios Aplicados, así como su eficacia para alcanzar los objetivos sociales que se ha fijado la IMF. Ella se basa esencialmente en información interna de la IMF (principios y documentos de fundación, modo de actuar y plan de negocios, sistemas de información y de gestión, etc.).

Los análisis de impacto y de desempeños sociales son entonces métodos complementarios de evaluación de las actividades de la IMF.

La herramienta SPI

El cuestionario puesto a punto en el marco de la iniciativa SPI busca evaluar los desempeños sociales de una IMF, a partir de información simple y accesible a nivel de la IMF. Este deriva alrededor de cuatro dimensiones consideradas como reveladoras de los desempeños sociales en microfinanzas:

• Dimensión 1: Focalización en los pobres y excluidos

Las IMF generalmente buscan alcanzar una población excluida del sistema financiero comercial. Las IMF pueden tener el objetivo de focalizar las poblaciones socialmente excluidas o de los pobres, o simplemente ofrecen servicios financieros en una región donde el sistema bancario está ausente, o también a personas rechazadas por el sistema bancario (pero que no necesariamente son pobres o excluidos).

Las preguntas, entonces, se refieren a la estrategia de focalización de la IMF (focalización geográfica, individual o por la metodología de préstamo).

• Dimensión 2: Adaptación de los servicios y de los productos a la población meta

No es suficiente decidir apuntar a una población meta. Los servicios de microfinanzas frecuentemente

son estandarizados. La IMF debe estudiar la población meta y trabajar en la elaboración de los servicios financieros para que éstos puedan adaptarse a las necesidades de los clientes.

Las preguntas se refieren a la diversidad de los servicios, su calidad (rapidez, proximidad, transparencia, adaptación a las necesidades) y acceso a servicios no financieros.

• Dimensión 3: Mejora del capital social y capital político de los clientes

Para la IMF, la confianza entre ésta y el cliente puede reducir los costos de transacción y mejorar la tasa de pago. Esto puede favorecer el accionar colectivo y reducir los comportamientos de «jinete solitario», evitar los comportamientos oportunistas y disminuir los riesgos. Para los clientes, fortalecer su capital social y político, puede fortificar su organización social (acción colectiva, compartir información, “lobbying”, etc., y la confianza en sí mismos para facilitar su desarrollo económico y social.

Las preguntas se refieren a la confianza y distribución de información de la IMF con los clientes, la participación de éstos en las instancias de decisión a diferentes niveles de la IMF y, finalmente, las acciones de la IMF en el campo del fortalecimiento del capital social de sus clientes.

• Dimensión 4: Responsabilidad social de la institución.

Se necesita una conciencia social para constituir un comportamiento socialmente responsable. La responsabilidad social requiere una política de recursos humanos adecuada, adaptación de la cultura de la IMF al contexto cultural y socioeconómico, preocupación por el impacto de las acciones sobre sus clientes y sobre la comunidad en la que la IMF evoluciona y se desenvuelve.

Las preguntas se refieren esencialmente a la política de recursos humanos de la IMF, las acciones de ésta que son la expresión de una responsabilidad social respecto a sus clientes (estudios de impacto, etc.) o respecto a la comunidad (reinversión en servicios a la comunidad, por ejemplo).

El cuestionario está construido en tres partes:

1. Una primera parte, basada en las discusiones y declaraciones sobre el manejo/gestión, que permiten comprender mejor la estrategia, la lógica y la evolución de la IMF en términos de objetivos

sociales. Debe ayudar a reubicar los indicadores de desempeño social –recolectados en la segunda parte– en un contexto histórico, geográfico y socioeconómico, y así facilitar la interpretación de la segunda parte del cuestionario.

2. La segunda parte se refiere a los indicadores de desempeño social propiamente dichos, de acuerdo con las cuatro dimensiones señaladas más arriba.
3. La última parte se refiere a algunos indicadores de desempeño financiero y ayuda a relacionar los elementos del desempeño social con los vinculados al desempeño financiero e institucional de la IMF.

La iniciativa SPI tiene como propósito lograr la puesta a punto de una herramienta simple de "reporte" de los desempeños sociales, utilizable de manera regular por la IMF para autoevaluarse (por ejemplo todos los años), aceptada por el conjunto del sector y que puede ser objeto de auditoría externa.

***Aplicaciones de la herramienta**

Varias IMF socias han seguido el examen de la herramienta con la última versión. Utilizada internamente, permite una reflexión sobre la definición, realización y seguimiento de la misión social que se ha fijado la IMF. Vola Mahasoia en Madagascar (ver recuadro), la AMUCSS en México, el proyecto CREAM en Ecuador que apoya a cooperativas de ahorro y crédito, Bina Swadaya en Indonesia, la Albanian Savings and Credit Union en Albania, son algunas de las IMF que han utilizado el marco SPI para avanzar en sus políticas sociales.

Utilización del SPI en Madagascar

1. Breve presentación de Vola Mahasoia

Vola Mahasoia (VM) es una institución de tipo crédito solidario, que interviene en el sudoeste de Madagascar, una de las zonas declaradas como las más pobres, pero que tiene un potencial de desarrollo bastante considerable. El público es en su mayoría analfabeto. Las actividades económicas son esencialmente la agricultura, ganadería y el comercio.

Actualmente, VM está todavía bajo el estatus de «proyecto», esperando la aparición de la ley malgache que regule las microfinanzas. Será institucionalizada como «sociedad anónima» y registrada como establecimiento financiero.

El objetivo de VM es mejorar el nivel de vida de sus clientes, hombres y mujeres de diferentes categorías sociales, de escasos ingresos y de ingresos medianos, mediante la oferta de servicios financieros solidarios, sostenibles, de proximidad, competitivos y de calidad.

En el 2005 VM cuenta con 6.600 clientes distribuidos en grupos de garantía solidaria (GCS) de 5 personas económicamente activas, asociadas en «inter-grupos». Los intergrupos pueden ser de tipo comunal o sectorial en medio rural. Los intergrupos en medio urbano (Tuléar-ville) son denominados Asociaciones de Crédito. La especificidad de una asociación de crédito es que la garantía solidaria opera a este nivel antes que a nivel de los grupos GCS para aligerar el peso de la mora de los miembros.

Los principales servicios ofertados por VM:

VM propone crédito productivo (para agricultura, ganadería, artesanía/transformación, pequeño comercio), un crédito con educación (CAE), un crédito para insumos (Grenier Commun Villageois), el alquiler-venta de equipo, el crédito a las microempresas (CME) para los clientes «emergentes». El apoyo no financiero se basa en la estructuración de grupos de garantía solidaria, la gestión de asociación de crédito/inter-grupos, el montaje de proyectos, la confianza en sí mismo, la gestión de las ventas y las malas ventas, la gestión de tesorería (para el CME).

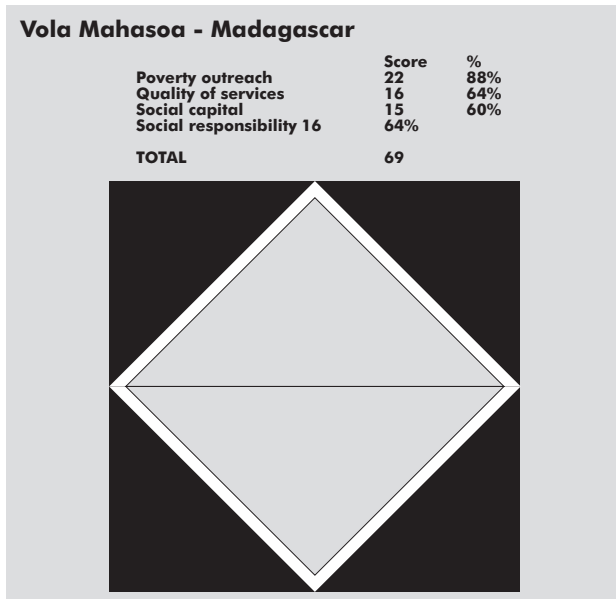
Lo préstamos varían de 25 a 100 USD, y alrededor de 1000 USD para el CME, con una tasa de interés de 3,5% mensual, para una duración menor a un año.

2.2 ¿Por qué utilizar el SPI?

Observando sus experiencias desde 1993, fecha inicial de su intervención en materia de microfinanzas, VM ha constatado que tomar en cuenta el componente social es uno de los elementos que contribuyen a mejorar su desempeño general. Es la razón por la que ha estado activa en el test de la herramienta SPI (Indicadores de desempeño social).

Resultados de la aplicación del SPI :

El sistema SPI incluye 4 dimensiones: focalización en los pobres y excluidos, calidad de los servicios, capital social y responsabilidad social. Los resultados obtenidos por VM se describen en el siguiente gráfico:



3.3 Convicción de los usuarios sobre la utilidad y legitimidad de la herramienta (Constats du staff)

El staff de VM está convencido de la utilidad del SPI, que ha permitido una reflexión interna sobre el posicionamiento de VM en relación con su misión social. Algunos indicadores pudieron confortar a VM en su estrategia en tanto que otros elementos llevaron a interrogarse sobre la acción y orientaciones que debe tomar la institución.

Dimensión 1: Focalización en los pobres y excluidos

Esta sección permitió puntualizar sobre los grupos focalizados por la institución. Los resultados confirmaron a VM que a pesar de la presión de la autonomía financiera y el abandono de una parte del estrato más pobre (no bancable porque está muy desprovisto), en general la institución permanece en su misión inicial, focalizándose en los grupos de garantía solidaria actuales, acompañado de clientela activa hacia los microemprendimientos.

En cuanto a la utilización de la herramienta de focalización, las lecciones apuntan a la mejora de las herramientas utilizadas por VM. De esta manera se vislumbra un enriquecimiento de la herramienta existente por diferentes herramientas como la calificación participativa de la riqueza (*Participatory Wealth Ranking*): la calificación participativa permite hacer participar al público en la propia definición de pobreza y del público que se puede focalizar mediante

el microcrédito. No obstante, es necesario poner atención sobre la manipulación del concepto de «pobreza», que significa «deshonor» en el plano cultural local.

En términos de garantías, la herramienta SPI propone otras formas de garantías «sociales» (además de la garantía solidaria utilizada por VM). Esto ha creado una reacción interna para mejorar la seguridad de los créditos, incorporando algunas nuevas garantías en ciertos tipos de crédito. A modo de ejemplo, para los créditos de microemprendedores, la garantía de un tercero no-miembro del grupo (salario del cónyuge de un microempendedor) o de una organización de los clientes, que contribuye a controlar los riesgos comerciales, organizacionales y económicos, son tomadas en cuenta en el análisis de los expedientes de préstamos. Esto ha enriquecido la metodología sobre los productos financieros. A la fecha, los créditos que toman en cuenta estos aspectos son bien reembolsados. De ahí la idea de que la reflexión sobre los desempeños sociales contribuye a mejorar los desempeños financieros.

Dimensión 2: Adaptación de los servicios

La ley malgache actual no le permite a VM recibir el ahorro en su calidad de IMF no mutualista. No obstante, observando este indicador y confrontándolo con la realidad (presión de los clientes para encontrar una entidad que asegure sus ahorros fuera de los « zébus » que los hacen siempre objeto de robos), el staff ha tomado conciencia de la importancia del ahorro voluntario (que cada vez más es un instrumento de apreciación de la seriedad de los clientes). La solución provisoria actual es establecer un «ahorro de garantía» llamado «fondo de garantía», para asegurar el reembolso del crédito. Se ha constatado que ésto ha contribuido a mejorar las tasas de pago (porque ayuda a completar el dinero faltante o por el hecho de que algunos clientes hacen esfuerzos para pagar y evitar perder su ahorro puesto en garantía).

En su calidad de IMF no mutualista, el poder se ha concentrado en manos de los asalariados. Esto ha creado una crisis de impagos en un momento dado, ya que el personal no tiene el hábito de integrar los deseos de los clientes. Ha sido necesario hacerlos participar en el sistema para detener el desastre. Vistas las cargas del trabajo de campo, se hizo la consulta según la disponibilidad del staff. La observación del indicador SPI sobre la participación de los clientes no sólo es importante, sino que debe igualmente ser

periódica. Es uno de los testimonios de la mejora del desempeño financiero de las ramas de VM. Por otro lado, es lo que los clientes esperaban. La herramienta principal llamada «bucle metodológico» ha sido modificada y fortalecida para integrar esta participación. Actualmente se ha constatado que allí donde la herramienta se aplica y maneja bien, la tasa de pago es excelente (cerca al 100% al vencimiento).

El indicador sobre la partida de clientes ha exigido una explicación a VM y forzado a la institución a fortalecer los estudios y encuestas de satisfacción (además de las estadísticas utilizadas): análisis cualitativo, encuestas a los no clientes, etc. Los instrumentos en este tema están en curso de integrarse al SIG para el componente cuantificable.

Bajo los servicios no financieros, VM está convencida que son necesarios para reducir los riesgos sobre el crédito, sobre todo por los tipos de clientes focalizados en el sudoeste de Madagascar. Sin embargo, VM estuvo obligada a constatar que no puede hacer todo, dadas las sobrecargas de trabajo a nivel de los agentes de crédito. Observando este indicador, se decidió que en lugar de abandonar los servicios no financieros, que son vitales para el desempeño financiero, la Dirección busque otros socios de desarrollo en el sitio que puedan hacerse cargo de la capacitación de los clientes sobre temas federativos y que tengan una relación con el crédito.

En términos de transparencia, el acceso a las cuentas por los clientes es bastante difícil de realizar, pero VM está obligada a reflexionar para simplificarlas a fin de que sean comprensibles para los clientes analfabetos, sobre todo cuando llegará el momento en que los clientes accionistas de VM sesionarán en el Consejo de Administración.

Dimensión 3:

Fortalecimiento del capital social de los clientes

Los indicadores sobre la representación de los clientes han reconfortado la convicción de VM sobre la necesidad de participación de los clientes en el sistema. De este modo, la herramienta SPI subraya la oportunidad del enfoque «inter-grupo» elegido por VM. Por otro lado, VM ha constatado que algunos clientes están cada vez más seguros de ellos mismos y adquieren poder en su comunidad. Las mujeres son respetadas cada vez más en sus hogares. El concepto de «empoderamiento», tomado en cuenta por VM, es un indicador que se posiciona como un «puente» hacia la noción de impacto. Reflexiones complementarias han

versado sobre la formación de un *“leadership”*, que podría solucionar algunos desequilibrios de gobernabilidad. Actualmente es una gran demanda por parte de los clientes en los intergrupos.

Dimensión 4:

Responsabilidad social de la institución

Bajo la política de Recursos Humanos, la participación de los empleados en las consultas para las decisiones estratégicas ha debilitado las amenazas de huelga. Sin embargo, el nivel bastante bajo de los salarios sigue siendo la causa de partida de los empleados, de ahí la necesidad de la Dirección de seguir de cerca esta información y ajustarla a la tasa de mercado, siempre respetando el equilibrio presupuestario del conjunto de VM. El conjunto de estos indicadores SPI motiva a VM a formular mejor su política de recursos humanos (gestión de carrera funcionaria, mejora del plan de capacitación, etc.).

La herramienta SPI por otro lado ha motivado a VM a mejorar su estilo de cubrir los impagos (utilización privilegiada de las autoridades locales y medios locales en relación con los medios legales de represión). Es también una demanda expresada por los clientes y el entorno de VM. El impacto positivo sobre la imagen de VM es evidente, pero el impacto sobre la tasa de recuperación no se ha constatado aún de manera significativa.

4. En resumen

La utilización de la herramienta ha permitido visualizar la diferencia neta y la complementariedad entre las nociones de impacto y de Desempeño Social. En términos operacionales, es una herramienta de mejoramiento metodológico que demuestra que el desempeño social es inseparable del desempeño financiero. Así, por ejemplo, una mayor participación de los clientes en la institución, bien implementada, puede llevar a la reducción de la mora. La herramienta incita a volver flexible, abierta e innovadora la cultura organizacional de una IMF como VM. Permite explicitar la lógica de intervención en materia social y clarificar la visión y misión institucional. Sin embargo, es necesario que los recursos humanos comprendan la apuesta de los desempeños sociales y su seguimiento; para esto es necesario un proceso de motivación y capacitación del staff sobre la herramienta SPI, que lleve a discusiones y a la formalización de los resultados en las 4 dimensiones SPI.

La aplicación de la herramienta requiere algunos días para coleccionar la información necesaria y un proceso

de discusión interna para valorizar sus resultados, pero no requiere la marcha de una pesada encuesta, por lo que puede ser considerada de bajos costos operacionales (a modo de ilustración, 1000 USD de indemnización por su aplicación en fase de test).

Por consiguiente, se prevé que en el seno de VM se integren los indicadores en el SIG y de esta manera continuar el mejoramiento de la metodología, tomando mejor en cuenta la dimensión 3 (capital social) y 4 (responsabilidad social) de la herramienta SPI.

Hacia afuera, puede ser útil organizar sesiones de comunicación (reuniones, mediatización nacional) hacia los proveedores de fondos, asociaciones profesionales, órgano de supervisión de ministerios, practicantes e IMF. Será necesario insistir sobre la utilidad del SPI como una herramienta de aseguramiento financiero, de rentabilización de inversiones, de *"benchmarking"*, etc.

Charlot Razakharivelo, Directeur, Vola Mahaso, Madagascar

Por otro lado, diferentes socios han impulsado la reflexión con las IMF durante los talleres e intercambios sobre los desempeños sociales utilizando la base SPI: la SIDI y el IRAM con socios tales como el Crédit Rural de Guinea o Al Amana en Marruecos; Planet Finance ha propuesto al respecto un rating social complementario del rating GIRAFE, institucional y financiero, a partir de una decena de IMF.

El seguimiento de estas aplicaciones permite profundizar la reflexión y continuar en el camino de mejora y operación de este tipo de herramientas.

- Los encuentros de marzo en París: apuestas y perspectivas sobre los desempeños sociales
- En marzo último se han desarrollado diferentes encuentros en París que reunieron numerosos actores involucrados en el tema de los desempeños sociales.

Dos días de taller (15 y 16 de marzo) han reunido a los miembros del comité de organización de SPI, actores involucrados en el seguimiento y las IMF que han testeado el cuestionario SPI; para discutir sobre el interés, los límites y el seguimiento que debe darse a tales herramientas, presentando las experiencias de diversos socios y entrando en el detalle del cuestionario y sus indicadores. Las discusiones permitieron concluir una nueva versión del cuestionario CERISE - SPI y profundizar la guía para la aplicación del cuestionario,

que explicita las hipótesis detrás de cada uno de los indicadores, clarifica los conceptos e indica sobre qué bases puede encontrarse la información.

Globalmente es notable el entusiasmo de las IMF del sur. Para cada IMF presente, la participación en la iniciativa SPI y la utilización de «la herramienta CERISE» ha sido la ocasión de poner en marcha un proceso de reflexión y de discusión sobre los desempeños sociales en el seno de la IMF, incluso cuando no existía una adecuación perfecta entre las preguntas señaladas en el cuestionario y la situación local.

Todavía se podrán aportar mejoras en la definición de ciertos indicadores y en el sistema de calificación. Éstas deberán ser tratadas en las siguientes etapas del proceso de afinamiento de la herramienta.

Particularmente, una pregunta que se mantiene en suspenso es la referida a la aplicabilidad del cuestionario en el estado actual para la calificación (*rating*) y el *"benchmarking"*. Las calificaciones no se encuentran aún ampliamente compartidas ni aceptadas en el sector de las microfinanzas, el trabajo que puede realizarse para el rating no puede tener carácter de test, en vista de la mejora de la herramienta.

PlanetRating ha probado la herramienta con relación a las IMF durante las calificaciones GIRAFE. Los resultados sobre los desempeños sociales se presentan en el anexo del informe GIRAFE. Están (o estarán) disponibles en la página Web de Planet Rating, particularmente para Enda-Tunisie y Prisma-Bosnie.

El 17 de marzo, la Fundación Argidius, la Fundación Ford y el CGAP reunieron en París un gran número de iniciativas vinculadas al tema de desempeños sociales: practicantes, investigadores, proveedores de fondos, inversores, agencias de calificación. El objetivo era llegar a un acuerdo sobre un marco común para los desempeños sociales y desarrollar un plan de acción conjunto para impulsarlos. En esta ocasión se dio inicio a dos grupos de trabajo: un "Task Force" sobre desempeños sociales ("SP Task Force") y un grupo de trabajo de los proveedores de fondos («CGAP Donor Working Group on Social Performance»). El SP Task Force trabaja por una mejor comunicación con el sector de las microfinanzas sobre lo que se entiende por desempeño social, la descripción de diferentes niveles de análisis y la identificación de diversas preguntas que los actores buscan responder cuando buscan medir y sustentar los desempeños sociales. El CGAP Donor Working Group, actualmente en proceso de formación,

debe trabajar en el desarrollo de buenas prácticas de los proveedores de fondos sobre los desempeños sociales. Estos grupos son abiertos y animan a los actores interesados a integrarse.

El 18 de marzo, se reunió el Comité de Finanzas Solidarias "*pilotage du Chantier Finance Solidaire*". El Taller "*Finance Solidaire*", que congregó, dentro del polo socioeconómico solidario de la Alianza por un Mundo Plural, Responsable y Solidario, a practicantes de las finanzas solidarias, había alcanzado en 2002 realizar un cuaderno de propuestas. Este cuaderno buscaba, a través de 8 proposiciones concretas, promover y fortalecer las finanzas solidarias. El taller trabajó en estrecha colaboración con la iniciativa SPI desde 2002. La jornada del 18 fue la ocasión de revisar los avances y perspectivas. La iniciativa SPI define un marco en el cual las finanzas solidarias pueden ser reconocidas. En este momento se trata de promover la herramienta utilizarla y sacar de ella las enseñanzas y los desafíos de las finanzas solidarias y, más ampliamente, favorecer los intercambios más allá del sector de las finanzas solidarias, hacia los otros campos de la Alianza.

• **Perspectivas y asociaciones**

Se puede establecer un paralelo con la elaboración de normas de desempeño financiero en el sector. Han sido necesarios varios años antes de alcanzar un consenso sobre estos indicadores. Al mismo tiempo, la demanda es fuerte, tanto de parte de la IMF como de los proveedores de fondos e inversores, para tener herramientas que permitan la comparación y el seguimiento en el tiempo de evolución de una institución, El trabajo de test y de mejora entonces debe continuarse.

Los diferentes socios de CERISE y otros actores interesados podrán testear la herramienta SPI y el seguimiento de los test permitirá coleccionar los resultados de la nueva versión del cuestionario, mejorar progresivamente la herramienta y realizar su promoción dentro del conjunto de actores del sector.

Del mismo modo, se tiene previsto un fortalecimiento de vínculos con otras iniciativas en curso de definición o promoción de los desempeños sociales, luego de los encuentros de marzo en París.

Para mayor información sobre la iniciativa SPI, se puede consultar el sitio de CERISA o contactar directamente la red: cerise@globenet.org.

Por otro lado, próximamente se prevé disponer de un documento temático sobre el impacto de los desempeños sociales en el Portal de las microfinanzas, que recogerá los conceptos, las iniciativas, enfoques y bibliografía, buscando valorizar al máximo los recursos francófonos en línea.

Finalmente, el "Task Force" iniciado el 17 de marzo en París,, trabaja para instalar un sitio Web que reunirá los trabajos y perspectivas de diferentes iniciativas que trabajan sobre los desempeños sociales. Este sitio podrá ser albergado por el Microfinance Gateway.

Los trabajos del Foro Lac se inscriben en este camino y la colaboración entre CERISE y los miembros de Foro Lac en este campo son particularmente constructivos y prometedores, para hacer progresar ideas, conceptos, herramientas y « comportamientos » que seguirán siendo profundizados y fortalecidos.

*Para mayor información:
El conjunto de documentos
(informes, presentaciones de los encuentros de marzo) se
encuentra actualmente accesible en el sitio de CERISE (1) y
estarán prontamente en el sitio del
Chantier Finance Solidaire du Pôle
Socio-Economie Solidaire (2).*

(1) <http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>
(2) <http://finsol.socioeco.org>

*Katherine E Knotts y Anton Simanowitz
Consortio Imp-Act
Septiembre de 2005*

Un enfoque para la gestión del desempeño social

I. Problemática

Imagine por un momento que usted es gerente de una institución de microfinanzas (IMF). Suponga que no tiene información sobre cuantos clientes atiende, cuantos nuevos clientes se unen cada mes o cuantos están dejando su institución. Suponga que tampoco puede decir con certeza cual es la tasa de repago de los créditos, cual es el riesgo de su portafolio o cual es la tasa de mora. Por tanto, usted no tiene información sobre quienes son sus clientes, cual es su capacidad de repago del crédito o, que productos y servicios utilizan sus clientes y como. ¿De qué manera esta escasez de información sobre sus clientes y su organización afecta su capacidad de gestión de la IMF?. ¿Cuál sería su capacidad para tomar decisiones sobre que productos y servicios ofrecer y a quienes ofrecerlos?. ¿Cuál sería su capacidad para hacer juicios sobre la salud financiera y la sostenibilidad de su institución?.

Para la mayoría de las personas, este parece ser un escenario absurdo - ninguna IMF puede operar exitosamente sin información respecto a su desempeño financiero -. Dicha creencia se ve reflejada en las "mejores prácticas", probadas y experimentadas, para la medición y la gestión del desempeño financiero dentro las IMFs, así como, en la variedad de métodos de rating, auditoria e información externa para donantes y hacedores de política. Sin embargo, a la fecha, no ha existido una aceptación amplia y paralela en términos de cómo las instituciones recolectan y utilizan la información sobre su desempeño social.

Al mismo tiempo, la mayoría de las instituciones de microfinanzas tienen como punto central una misión social. Dichas instituciones pueden buscar reducir la pobreza, llegar a personas excluidas de los servicios financieros, empoderar a las mujeres o promover la solidaridad comunitaria. No obstante, sin una recolección y un análisis sistemático de información sobre los medios a través de los cuales se están alcanzando o alejándose de estos objetivos, las IMFs no pueden administrar el cumplimiento de su misión social. Las IMFs no podrán comprender su efectividad en alcanzar a su clientela meta y proporcionar servicios que son apropiados a sus necesidades, tampoco comprenderán los cambios generados en sus clientes como resultado (directo) de sus servicios. Dado el renovado énfasis a nivel de la industria en las microfinanzas enfocadas en el cliente, se debe considerar esto como un escenario igualmente absurdo.

II. Antecedentes del Programa Imp-Act

Imp-Act fue iniciado por el Grupo de Afinidad con las Finanzas del Desarrollo, de la Fundación Ford. La visión original de este programa de acción-investigación de 3 años, fue la mejora de los servicios microfinancieros y, de su impacto en la pobreza. Esto mediante el fortalecimiento y el desarrollo de sistemas de evaluación de impactos apropiados a las necesidades de las IMFs individuales y de los actores involucrados con dichas instituciones. La meta última fue lograr que la evaluación de impactos sea un proceso más útil para las propias IMFs. Los objetivos específicos del programa eran los siguientes:

- Desarrollar y promover un enfoque que vincule la evaluación de impactos a los patrones de trabajo existentes en el personal, construyendo sobre el conocimiento y la experiencia existente y, produciendo resultados que puedan ser fácilmente utilizados por las personas encargadas de la gestión de las IMFs para la toma de decisiones,
- Mejorar las metodologías para la evaluación de los impactos más amplios de las microfinanzas sobre la reducción de la pobreza, contribuyendo de esta manera a las mejoras en el diseño enfocado en los pobres.
- Influenciar el pensamiento y las prácticas con relación al rol de las microfinanzas en la reducción de la pobreza.

Un énfasis secundario de Imp-Act fue la reflexión y el aprendizaje –tanto a nivel interno de las instituciones como entre las instituciones socias del programa–. El compromiso para apoyar el desarrollo de sistemas y estudios relevantes a las necesidades y el contexto de los participantes individuales, conllevó a la decisión de no buscar la estandarización en los enfoques de los diversos proyectos de las instituciones socias. Como resultado, no existió un marco de trabajo común para el proceso de investigación-acción, salvo el compromiso de aprendizaje y la mejora del desempeño en relación a la misión social de cada institución. La siguiente lista proporciona una ilustración de las actividades llevadas a cabo por las instituciones socias:

- Investigación de mercado cualitativa, principalmente utilizando grupos focales de discusión, para una mejor comprensión de las necesidades de la clientela, su satisfacción, su insatisfacción, su experiencia con utilización de los servicios de la IMF y los motivos por los cuales dejan de requerir dichos servicios.
- Líneas de Base y, en algunos casos, seguimiento a través de encuestas, a fin de monitorear el perfil de la clientela nueva y desarrollar sistemas de monitoreo menos costosos y más efectivos

(incluyendo herramientas para la evaluación de la pobreza).

- Desarrollo de sistemas de monitoreo para el seguimiento de los cambios en el perfil de la clientela a lo largo del tiempo, utilizando un número pequeño de indicadores a nivel del cliente y que son relativos a los objetivos sociales de las IMFs.
- Encuestas cuantitativas, utilizando un diseño cuasi experimental para proporcionar información estadísticamente válida sobre el impacto en la clientela. La mayoría de estas encuestas estuvieron basadas en la encuesta de impacto desarrollada a nivel de las herramientas AIMS (ver nota de pie de página).
- Investigación cualitativa en profundidad, diseñada para comprender el proceso del impacto y exponer las razones de los patrones revelados por las encuestas cuantitativas o el monitoreo.
- Análisis institucional, examinando la efectividad de los sistemas organizacionales globales en el establecimiento de objetivos sociales, el monitoreo y la evaluación del desempeño, retroalimentando con dicha información a diferentes actores y transformando dicha información en mejores prácticas.

Lo que emergió a partir de los diversos esfuerzos de las 30 instituciones socias alrededor del mundo del programa de investigación acción, fue la comprensión de que nosotros precisamos considerar el proceso por el cual los impactos son generados y, no solo los impactos finales por sí mismos. El enfoque se desplazó menos hacia lo que las microfinanzas logran y, empezamos a abarcar una visión más amplia sobre como los impactos ocurren y, que puede hacerse para mejorarlos.

Consecuentemente, Imp-Act ha desarrollado un marco de trabajo para la gestión del desempeño social (GDS o SPM, por sus siglas en Ingles), el cual se enfoca en evaluar cada aspecto del proceso por el cual una

Figura 1: La ruta del desempeño social



institución lleva sus objetivos sociales a la práctica (y el proceso a través del cual los cambios ocurren), así como, los resultados finales y los impactos más amplios para la clientela y sus comunidades.

III. Revisión de la gestión del desempeño social

En este sentido, en lugar de ser simplemente un "objetivo final", el desempeño social llega a ser un lente que puede ser aplicado para cada aspecto de nuestra institución: nuestros objetivos y metas, nuestros sistemas, el diseño y la prestación de servicios, así como, nuestros impactos y el logro de nuestros objetivos sociales, monitoreando que procesos posibilitan de manera sistemática que una institución pueda hacer ajustes en cada paso, en orden a mejorar sus prácticas e incrementar su eficacia.

La figura 1 muestra la ruta del desempeño social de una institución e ilustra cómo su misión, metas y objetivos pueden ser logrados a través de sistemas apropiados y el diseño y la prestación de servicios.

La conducción de este proceso, entonces, es mejor considerarla no como una herramienta, sino como un enfoque de gestión para llevar su misión a la práctica, el cual incluye: el establecimiento de objetivos sociales claros, el seguimiento del desempeño social y la utilización de esta información para las mejores prácticas. Por tanto, la GDS consta de los siguientes tres componentes (ver Figure 2):

Estrategia

La GDS comienza con el establecimiento de objetivos sociales claros. Como en el caso de la gestión del desempeño financiero, el desempeño social no puede ser gestionado sin metas que contrarrestar. Dichas metas y objetivos son derivadas a partir de la misión institucional; y a su vez, impulsan el diseño y la

prestación de servicios de las actividades del programa. Generalmente, los objetivos de desempeño social caen en tres categorías: nuestra cobertura en la clientela meta, nuestra respuesta a sus necesidades en servicios y, nuestros impactos sobre nuestra clientela, sus familias y su comunidad más amplia.

Estudio de Caso 1

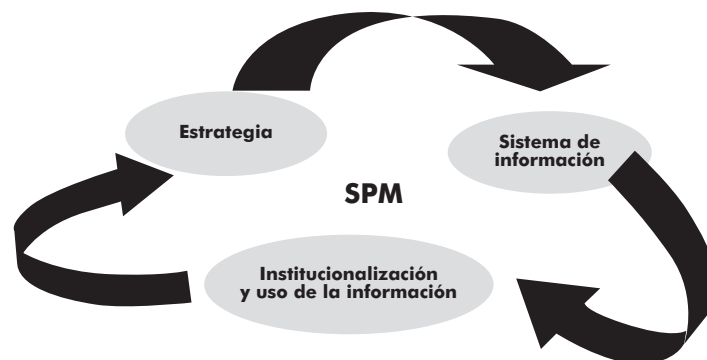
Cuando CARD (Filipinas) comienza a desarrollar su sistema de GDS, sabía que tenían que reenfocarse en cómo sus objetivos de desempeño social pueden servir más efectivamente a su misión. CARD se convenció de que su estabilidad financiera por sí sola, no se traduce en un exitoso alivio de la pobreza de mujeres pobres. Las crecientes tasas de mora y las tasas de salida entre la clientela llevaron al personal a preguntarse si algunas de las metas de desempeño más estrictas, tales como un 100% de tasas de repago, eran beneficiosas para CARD o para su clientela.

Como resultado, CARD ha definido sus objetivos de reducción de pobreza más explícitamente utilizando cuatro indicadores: seguridad alimentaria, calidad de la vivienda, acceso a educación y a activos productivos. Por tanto, CARD trasladó el concepto general de reducción de pobreza en objetivos de desempeño social mensurables. Entonces, se diseñó un sistema de GDS que combina la evaluación de la pobreza al ingreso a la institución, y el monitoreo continuo de la clientela, una "cultura de escuchar" para comprender a la clientela y la satisfacción del personal y, el monitoreo de las razones para la salida de la clientela.

Sistemas de Información

Sistemáticamente, la recolección de información continua, con menor costo y mayor efectividad y el análisis, son críticos para una gestión exitosa del desempeño financiero. De manera equivalente, los

Figure 2: Marco de trabajo de la gestión del desempeño social (GDS)



sistemas de información de la GDS nos ayudan a monitorear y evaluar nuestro progreso hacia el alcance de nuestros objetivos sociales y, comprender las razones por las que los alcanzamos (o fallamos en hacerlo). Las instituciones socias de Imp-Act de alrededor del mundo han diseñado sistemas de información adecuados a sus necesidades, con la finalidad de ayudarse a responder preguntas relativas a sus objetivos de desempeño social, tales como:

- ¿Quiénes utilizan y quiénes están excluidos de la utilización de nuestros servicios?
- ¿Cómo la clientela utiliza nuestros servicios y, como esto varía para diferentes clientes?
- ¿Están sus clientes satisfechos con los servicios que reciben?
- ¿Nuestros servicios responden a las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Por qué algunos de nuestros clientes nos dejan o se convierten en clientes inactivos?
- ¿Qué clientes se benefician a partir de la utilización de nuestros servicios y como?
- ¿Que clientes no se benefician o ser benefician de maneras inesperadas?

Además de ayudar a las IMFs al seguimiento del desempeño en contraste con nuestro objetivos, la información del desempeño social puede ser utilizada como: un sistema de “alerta temprana” para alertar al personal de gestión sobre la existencia de problemas cuando estos emergen (y antes de que lleguen a ser problemas críticos), un medio de segmentación de la cartera, una fuente de información de línea de base o, una manera para monitorear el uso de los servicios por parte de la clientela.

La información del monitoreo rutinario puede producir una riqueza de datos, pero no puede revelar porqué los cambios ocurren. Por esta razón, en un sistema de información del desempeño social, la investigación de seguimiento de mayor profundidad debería complementar el monitoreo rutinario. Dicha investigación puede tomar una variedad de formas: desde entrevistas en profundidad cualitativas, grupos focales de discusión, hasta la evaluación de impacto de alto alcance. Lo clave es que estos dos elementos sirven para informar a cada uno y, posibilitan que la institución comprenda los patrones y las tendencias observados y, tomen las acciones apropiadas.

Estudio de Caso 2

En Ghana, Sinapi Aba Trust aprendió a partir de los datos regulares de cartera que, a diferencia de los que

se había anticipado, sus clientas mujeres no se estaban graduando hacia el producto de crédito individual. La investigación de seguimiento utilizando grupos focales de discusión y entrevistas individuales reveló que los clientes no estaban acumulando activos. Dichos descubrimientos ayudaron a Sinapi Aba a diseñar un producto que pueda posibilitar que las mujeres empresarias expandan sus negocios a través de una acumulación más fuerte de activos.

Institucionalización y uso de información

El corazón de la GDS es el uso de la información. La información recolectada será de poco valor al menos que sea analizada y aplicada sistemáticamente en la evaluación y el mejoramiento de las operaciones, servicios, productos y su racionamiento con su clientela. Un sistema de GDS precisa recolectar información relevante y oportuna y comunicarla efectivamente a los diversos actores involucrados con la institución y, asegurar el uso de la información para la toma de decisiones y el mejoramiento de las prácticas.

La GDS no existe como algo aislado. A diferencia, el uso regular de información sobre el desempeño social que es recolectada regularmente tendrá un impacto ampliado en todos los sistemas de su institución. El alineamiento de estos sistemas a la GDS, puede apoyar o dificultar la capacidad de una IMF para llevar efectivamente su misión a la práctica. Un exitoso alineamiento en su ambiente interno (incluyendo su estructura organizacional, políticas, procedimientos, valoración, incentivos del personal y comunicación interna), engendrarán una cultura organizacional enfocada en el cliente, de reflexión y aprendizaje.

IV. Seis preguntas

Existen seis preguntas claves que guían a una institución a través del proceso de diseño y utilización de un sistema de GDS. Algunas de las preguntas discuten sobre la clientela meta y el comportamiento de la clientela y otras, se enfocan en como su IMF utilizará la información en sus operaciones diarias y en su planeación estratégica. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desempeño social y como se planifica lograrlos?

Claramente, articulando sus objetivos sociales y estrategias usted es capaz de ajustar sus servicios a las necesidades de sus clientes y monitorear el grado en el cual estos servicios están respondiendo a sus objetivos. El alcance de los objetivos sociales no ocurre

casualmente. Al igual que con los objetivos financieros, los objetivos sociales requieren estrategias deliberadas y un esfuerzo consistente para monitorear su implementación.

2. ¿Quiénes utilizan los productos y servicios de su programa y quienes son excluidos del programa?

El conocimiento de quienes son sus clientes es esencial si usted quiere atenderlos mejor. Frecuentemente, las necesidades de la clientela y la participación en el programa difieren dependiendo de su edad, sexo, nivel de educación y tipo de negocio. La combinación de las características demográficas de la clientela con los servicios que utilizan, ayudará a adaptar y/o diversificar lo que se puede ofrecer en respuesta a los distintos segmentos del mercado. Existen muchas maneras para agrupar o categorizar las características de la clientela, pero una vez que se determinan las categorías relevantes para su institución, usted también querrá saber como cada categoría es representada en la cartera global. Esto también puede ser útil para saber quiénes, dentro su mercado meta, no participan en la institución y porqué. Dicha información puede sugerir ajustes en los servicios existentes o la necesidad de nuevos servicios que atraerán a estos clientes potenciales.

3. ¿Por qué y cuando los clientes dejan el programa o no realizan una completa utilización de los servicios disponibles?

Una amplia variedad de factores puede influir en las decisiones de la clientela para dejar de solicitar préstamos, dejar sus cuentas de ahorro inactivas por periodos de tiempo largos o retirarse del programa. Algunos factores no están relacionados con el trabajo del programa. Puede ser que los negocios de la clientela no estén lo suficientemente bien establecidos y, por ello, no se percibe la necesidad de contraer más préstamos. Problemas personales o enfermedades puede afectar temporalmente el desempeño normal de los negocios. Pueden existir periodos de inactividad de acuerdo a la estación del año. Otras explicaciones - tales como la insatisfacción con algún aspecto del programa o la preferencia por otra IMF - deberían sonar como una señal de alarma para el personal de gestión. Esto indica que su programa no tienen correspondencia con las necesidades de su clientela en algunos aspectos y, que si usted no responde la tasa de salida de clientes de su programa, probablemente incrementará, afectando negativamente tanto el desempeño financiero como social.

La conexión entre la retención del cliente y el desempeño global - tanto en lo social como en lo financiero - es un área de creciente interés para las IMFs. Más allá de la satisfacción del cliente, las tasas de salida también pueden ser un importante indicador del desempeño social. Si sus clientes están dejando su programa debido a que no pueden arriesgarse a permanecer en el mismo, probablemente no se está alcanzando el impacto deseado en sus condiciones de vida. Los clientes que dejaron el programa luego de la ocurrencia de shocks externos (por ejemplo, desastres naturales, accidentes o enfermedades) probablemente eran altamente vulnerables y, nuevamente el indicador de impacto puede ser limitado.

Por el lado financiero, la pérdida de clientes establecidos es costosa debido a que deben ser reemplazados con nuevos prestatarios quienes tienen un costo significativamente mayor en el reclutamiento, orientación y evaluación. El monitoreo cercano de los clientes que se van es clave para la gestión y la minimización de esta tendencia costosa. El conocimiento de quiénes se van y porque, ayuda a juzgar el nivel de satisfacción de los clientes con el programa. Una vez que se sabe las razones por las cuales los clientes dejan el programa, usted puede determinar como ajustar su programa en respuesta a las mismas y, mejorar sus beneficios.

4. ¿Cuál es el efecto de su programa sobre sus actuales clientes?

¿Qué cambios están ocurriendo para nuestros clientes? ¿Sus ingresos están incrementando? ¿Sus negocios están creciendo? ¿Su nutrición está mejorando? ¿Su estatus de pobreza está cambiando? Dichas preguntas reflejan una pequeña muestra de los posibles indicadores del estatus de los clientes. Usted debería escoger aquellos indicadores que sean mas apropiados a la medición del progreso hacia los objetivos sociales específicos de su institución. Una vez seleccionados, se recomienda el monitoria regular de estos indicadores para encontrar un sentido a los cambios que están ocurriendo o no en el tiempo. Esto también ayudará a comprender el proceso a través del cuál el cambio ocurre. Usted puede determinar si los cambios observados se limitan a agencias particulares o están vinculados a productos particulares. Tal información puede ayudar a identificar las fortalezas programáticas y a corregir debilidades.

El monitoreo rutinario del estatus del cliente a través de la recolección regular de datos es solo una

parte del proceso. Desde esta perspectiva, el monitoreo generalmente no explica porqué tienen lugar los cambios observados, ni el grado en el cual dichos cambios pueden ser atribuidos a las IMFs. Adicionalmente, pueden no ser suficientes ayudar a mantener en la cima las tendencias del mercado, o los cambios económicos que afectan la manera en la cual sus clientes hacen negocios o sus estrategias financieras para el uso del crédito. Estos aspectos más complejos del comportamiento del cliente y el impacto del programa requieren una investigación más rigurosa y una investigación de seguimiento intensa que la mayoría de las instituciones llevan a cabo periódicamente, incluyendo la evaluación de impacto de alto alcance.

5. ¿Cómo utilizar la información sobre desempeño social para la mejora de sus servicios?

La recolección de información sobre las preguntas identificadas arriba es útil, sólo si es debidamente utilizada. Un sistema de GDS incluye un proceso para la comunicación de la información recolectada, para responder a las necesidades de los diversos actores involucrados con la institución e informar a las decisiones sobre operaciones, productos y la prestación de servicios. Los medios de comunicación pueden abarcar desde informes analíticos preparados para decisiones específicas, hasta observaciones y procedimientos más informales. Los datos del desempeño social pueden ser presentados al directorio de su institución y pueden ser utilizados para demostrar la efectividad del programa a los donantes. Estos datos pueden ser organizados en reportes que informen del trabajo a comités especiales o también pueden ser discutidos en reuniones regulares del personal. Existe una infinidad de maneras para empaquetar y presentar estos datos, la manera que sea utilizada requiere atención y planificación.

6. ¿Cómo mantener y mejorar la calidad de los sistemas utilizados para responder a las preguntas planteadas?

La GDS es la dinámica, los objetivos de las IMFs, la clientela y el contexto, normalmente, evolucionan en el tiempo y, por tanto, el proceso por el cual estos son monitoreados. Las revisiones periódicas del sistema son una parte integral del proceso de GDS, asegurando que la información que está siendo recolectada satisfaga las necesidades y sea creíble.

V. Uso de la información del desempeño social para revisión y la auditoría.

La misión social de una organización social debería ser la fundamentación sólida y constante de su sistema de GDS. Sin embargo, el sistema por sí mismo debería formar adaptarse con el transcurso del tiempo para responder a la evolución de las necesidades de información de las IMFs y, de los actores involucrados con la misma. Para asegurar que un sistema de GDS sea tan efectivo como sea posible, es importante una revisión regular del funcionamiento del sistema. Esto incluye el examinar las fortalezas y debilidades en el proceso y el sistema de GDS, evaluando la calidad de la información generada, así como, una investigación de cómo la información es comunicada y utilizada efectivamente y, como estos procesos pueden ser mejorados. Este proceso también puede revelar nuevas necesidades de información, maneras más efectivas de comunicar los hallazgos y, vías que permitan que la GDS sean menos costosa y más efectiva.

Adicionalmente, la información generada internamente puede satisfacer los requerimientos externos de informes sobre el desempeño social. Los donantes, reguladores, inversionistas sociales, académicos y las redes de IMFs a nivel nacional, regional e internacional tienen igualmente un legítimo interés en el desempeño social de las IMFs. Sin embargo, las necesidades de información de los actores externos, probablemente, difieren en el nivel de detalle, frecuencia y rigor de la información recolectada para el uso interno diariamente. Por tanto, es importante balancear los requerimientos externos de información con la necesidad de sistemas que satisfagan las necesidades internas y, sean simples y costo efectivos, en lugar de, proporcionar una carga extra para la IMF. En este sentido, una IMF tiene la capacidad, en el tiempo, de construir un sistema de información sostenible para asegurar su uso interno continuo y, un reporte externo de largo plazo que sea confiable.

En términos del rol potencial para el reporte externo, existen sinergias naturales con la GDS que es útil explorar y desarrollar más completamente. Por ejemplo, la información generada con relación a los pasos que una institución está siguiendo para alcanzar sus objetivos sociales, puede proporcionar una base sólida para una evaluación de impactos, externa y ocasional, más detallada. En la experiencia de Imp-Act, existe un claro rol para las redes en esto. La red FINRURAL (Bolivia) está desarrollando enfoques estándares para una evaluación de impacto de alto alcance, que son implementados en sus instituciones socias, agregando los resultados y

difundiendo los descubrimientos a nivel nacional, a donantes y a hacedores de políticas. En instancias como esta, la evaluación de impactos complementa y apoya a la GDS pero no la reemplaza completamente. Nosotros deberíamos considerar cuidadosamente como la evaluación y el monitoreo, tanto interno como externo, responden a las necesidades de información de los diversos actores involucrados con nuestra institución, las circunstancias bajo las cuales son apropiados y, las implicaciones de recursos de cada cual.

Estudio de Caso 3

En el altamente competitivo mercado de las microfinanzas de Bosnia, Prizma se ha posicionado estratégicamente en el segmento más bajo del mercado, enfocándose en las personas microempresarias más pobres, particularmente, mujeres. El sistema de gestión del desempeño social de Prizma ha sido diseñado para monitorear el desempeño con relación a los siguientes tres objetivos sociales: 1) Profundizar la cobertura en mujeres, 2) Fortalecer el impacto; y 3) asegurar la calidad de los servicios. Prizma atiende a 12.278 clientes y tiene una cartera activa de a US\$ 8,4 millones (a diciembre de 2004). El tamaño promedio del crédito es de US\$ 695. Prizma logró la autosostenibilidad financiera en el 2001 y actualmente genera una utilidad anual que excede a los US\$ 100,000.

El sistema de GDS de Prizma consta de tres componentes centrales:

- El Monitoreo del estatus de la pobreza, que es conducido por todos los clientes a su ingreso y a su salida de cada ciclo de crédito utilizando una tarjeta de score de pobreza que comprende siete indicadores: educación de la cabeza del hogar, localización y tamaño de la vivienda, activos del hogar, activos de transporte, consumo de carne y consumo de maíz.
- El monitoreo de las salidas, utilizando una entrevista semi estructurada corta, que es relevada por el personal de campo dos veces al año para responder preguntas tales como: ¿Quiénes sales? ¿En qué magnitud? ¿Cuales son las características de las salidas? ¿Por qué salen?
- Los grupos focales que proporcionan información sobre como Prizma está alcanzando, atendiendo e impactando en su mercado meta: ¿Qué grupos alcanza Prizma?. ¿Qué grupos están excluidos? ¿Qué clase de productos y servicios debería desarrollar Prizma para alcanzar y atender a su clientela meta?

El sistema de información de gestión (MIS por sus siglas en Ingles) puede generar un reporte que proporciona scores agregados de pobreza para cualquier segmento de la base de clientes ó, para cualquiera de las otras 30 variables del sistema. Por tanto, la capacidad para segmentar su mercado ayuda a Prizma a lograr un diseño de productos y servicios adecuados a su clientela meta. Esto puede ajustar la prestación, el precio u otros atributos de uno o más productos para mejor respondiendo a las preferencias de cualquier segmento del mercado dado o, el pilotaje de un producto nuevo en respuesta a una significativa necesidad entre un número grande de clientes.

Por ejemplo, los datos del monitoreo del estatus de pobreza y del monitoreo de las salidas, posibilitan que Prizma segmente su mercado para identificar las características de la clientela más vulnerable, que se desempeñan pobremente y eventualmente deja el programa. Si estos clientes vulnerables son estratégicamente importantes, se puede poner más atención en retenerlos. A diferencia, si estas personas no constituyen un grupo importante (por ejemplo, clientes que "engañan" con el pago de créditos a lo largo del mercado y, clientes con menor posibilidad de llegar a ser clientes leales, Prizma puede ahorrar tiempo y recursos en esfuerzos para retener a dichos clientes.

La información de la GDS también apoya el diseño de esquemas de incentivos para el personal que premien el desempeño social, la gestión del riego, las proyecciones del plan de negocios y el desempeño comparativo de las agencias. Asimismo, la información de la GDS fortalece las actividades de investigación de mercado continua, el posicionamiento estratégico y de la imagen institucional y, la promoción de productos. Los grupos focales posibilitan que Prizma investigue las razones detrás de los patrones y tendencias en el estatus del cliente, que son destacadas en el monitoreo de los datos.

La visión de la GDS ha llegado a ser parte de la cultura organizacional de Prizma debido al fuerte apoyo recibido por el directorio y el personal de gestión senior. En general, el nuevo sistema ha permitido un reporte de datos más robustos, oportunos y adecuados, un control interno más ajustado y la capacidad para administrar productos múltiples e incrementar la escala. Todos los empleadores son capaces de monitorear el desempeño de las agencias y de los oficiales de crédito, la calidad de la cartera y

otros datos institucionales o de la clientela. El acceso a datos críticos del desempeño, ha sido el corazón de los esfuerzos de Prizma para la construcción de centros fuertes, descentralizados y rentables, para una mayor responsabilidad en el personal y propiedad en el logro de resultados de equipo e individuales y, para el consenso con las decisiones del personal del gestión orientadas a fortalecer tanto la salud financiera de la

institución como su capacidad para el cumplimiento de su misión.

Para cumplir el costo de desarrollo de estas herramientas, Prizma estimó que precisarían retener un número de 152 (2.2%) clientes de los prestatarios grupales para microempresarios, bajo el supuesto de que cada cliente retenido tiene un valor de \$278.

Referencias:

Imp-Act, 2005. Social performance management in microfinance: Guidelines. IDS: Brighton, UK.

Copstake and Simanowitz, with Knotts, 2005. "Introduction", Money with a Mission, Volume 1: Microfinance and Poverty Reduction. ITDG: Rugby, UK.

Imp-Act, 2004. Realising the potential of microfinance. Insights Vol 51. id21:Brighton, UK.

Imp-Act 2005. Reviewing the social performance of microfinance institutions, Practice Note No 8, IDS: Brighton, UK.

Irina Aliaga Romero¹
de FINRURAL² - Bolivia

Comparación de enfoques innovadores en desempeño social de instituciones microfinancieras

I. INTRODUCCIÓN

Entre los esfuerzos por generar datos del desempeño social de Instituciones Microfinancieras (IMFs), la evaluación de impactos ha sido el más común³. No obstante, cuestionamientos en torno al costo y la efectividad de este ejercicio han motivado el desarrollo de nuevos enfoques. Estos enfoques están explorando dimensiones distintas y/o más amplias que el impacto. El presente trabajo explora a cuatros de estos enfoques:

- La iniciativa de Indicadores de Desempeño Social (SPI, por sus siglas en Ingles), administrada por la red CERISE de Francia⁴ (enfoque CERISE).
- El proyecto de Desarrollo de Indicadores Sociales para Instituciones de Microfinanzas: Monitoreando el Progreso en las Metas de Desarrollo del Milenio, de CGAP y la Fundación Ford⁵ (Enfoque CGAP-Ford).
- El Sistema de Gestión del Desempeño Social (GDS) promovido por el Programa Imp-Act (enfoque Imp-Act)⁶.
- El Enfoque de la Red FINRURAL (Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural) de Bolivia⁷ (enfoque FINRURAL).

Tabla 1: Actores involucrados en el desarrollo de los Enfoques

Enfoques	Actores involucrados en su desarrollo		
	Responsables	IMFs	Patrocinadores
FINRURAL	FINRURAL (red de IMFs bolivianas)	IMFs socias de FINRURAL han impulsado en el enfoque. Su adopción ha sido más amplia: IMFs socias de FINRURAL e IMF no-socias a nivel local e internacional. Esto último vía la promoción del enfoque en el FORO-LAC FR y Consultorias específicas	Patrocinio de arranque <ul style="list-style-type: none"> • Fundación Ford (vía participación de FINRURAL en Imp-Act) • Cooperación Suiza en Bolivia • ICCO de Holanda Patrocinio actual <ul style="list-style-type: none"> • IMFs socias de la Red
CERISE	CERISE (red de redes francesas que apoyan las finanzas solidarias)	Varias IMFs de distintas regiones participaron en la definición y pilotaje de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Argidius • Fundación FPH • Cooperación Suiza
Imp-Act (GDS)	Académicos ejecutores del Programa Imp-Act, (IDS -Universidad de Sussex, Universidad de Sheffield y Bath)	30 IMFs y redes participantes de la fase de investigación-acción de Imp-Act, cuyas experiencias permitieron delinear el enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Ford
CGAP-Ford	CGAP-Ford, designando un Coordinador de Proyecto	Cerca de 20 IMFs participan en el pilotaje de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Ford • CGAP

Fuente:
FINRURAL

1 Irina Aliaga Romero es Oficial de Evaluación de Impactos de FINRURAL

2 El presente trabajo se estructuró en base al análisis de documentación proporcionada por CERISE, Fundación Ford, Secretariado del Programa Imp-Act.

3 Una amplia información sobre evaluación de impactos es encontrada en los siguientes sitios web: www.Imp-Act.org www.microfinancegateway.org/impact www.seepnetwork.org/content/library www.microlinks.org/ev_en.php?ID=2136_201&ID2=DO_TOPIC www.finrural-bo.org/impact

4 Véase <http://finsol.socioeco.org/es/index.php> y <http://www.cerise-microfinance.org> para mayor información. Esta iniciativa tiene el patrocinio de Fundación Argidius, Fundación FPH y la Cooperación Suiza.

5 Véase www.seepnetwork.org/files/1078_SEEP_AGM_2004_SocInd.ppt para mayor información.

6 Véase: www.imp-act.org y www.finrural-bo.org/impact para mayor información. Imp-Act tiene el patrocinio de Fundación Ford.

7 Véase www.finrural-bo.org para mayor información.

Seguidamente se presentará una descripción comparativa de estos enfoques basada en sus características fundamentales.

Con ello, se buscan ampliar la comprensión sobre las innovaciones que estos enfoques proponen para la evaluación del desempeño social (EDS) de IMFs.

II. DESCRIPCION COMPARATIVA DE LOS ENFOQUES

2.1 Actores involucrados

Los enfoques han sido administrados bajo la responsabilidad y el liderazgo de actores distintos. La tabla 1 proporciona información sobre los actores involucrados con cada enfoque.

Es así, que se identifican las siguientes tendencias:

- El enfoque FINRURAL es liderizado por practicantes de microfinanzas. Ha sido impulsado por las IMF socias de la red, no obstante, ha logrado que su adopción sea más amplia tanto en IMFs socias como no-socias de FINRURAL.
- El sistema de gestión de desempeño social promovido por Imp-Act es un enfoque de liderazgo académico, basado en la experiencia práctica de IMFs.

- El enfoque CERISE es liderizado por redes francesas promotoras de las finanzas solidarias. No obstante, ha sido validado y experimentado por distintas IMFs a nivel internacional.

- Por ultimo, el enfoque CGAP-FORD es liderizado por donantes internacionales involucrados en el apoyo a las microfinanzas, que está siendo experimentado por varias IMFs a nivel internacional.

2.2 Objeto principal

Aunque todos estos enfoques tienen la visión común de promover que la EDS de IMFs sea una práctica generalizada, los fines a los que apuntan para hacer de esto una realidad difieren. La tabla 2 describe el objeto de cada enfoque.

Es así, que el enfoque de FINRURAL es el único que promueve la EDS como un ejercicio externo único y/o combinado con la evaluación interna, con un grado de estandarización alto. A diferencia, los otros enfoques promueven la total internalización de la EDS, a manera que sea un ejercicio interno ejecutado por las IMFs. No obstante, el grado de estandarización difiere. El enfoque CERISE se vincula con el alta grado de

Tabla 2. Enfoques y objeto principal

Enfoques	Objeto principal
FINRURAL	EDS mediante un conjunto de herramientas estándar que puedan ser adoptadas por las IMFs, individualmente o en conjunto, para la evaluación externa y/o interna de su desempeño en función a sus necesidades particulares.
CERISE	EDS mediante una herramienta estándar de auditoria, vinculada a un rating, que las IMFs apliquen internamente
Imp-Act (GDS)	EDS a través de sistemas de gestión que las IMFs diseñen y adopten en función a sus objetivos sociales particulares
CGAP-Ford	EDS a través de indicadores sociales, estándares y particulares, enfocados en 5 de las Metas de Desarrollo del Milenio, que sean monitoreados internamente por las IMFs

Fuente: FINRURAL

Gráfico 1: Enfoques vs tipo de evaluación y grado de estandarización

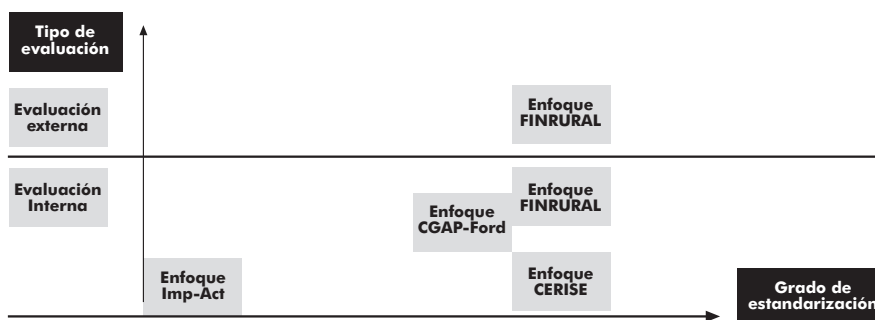


Tabla 3. Areas de investigación de los enfoques

	Modalidad de evaluación	Fuente primaria de datos
FINRURAL evaluación externa	Estudio de impacto	Datos de lado de la demanda: Clientes y no-clientes como grupo de control
	Rating	No definido uso de datos de oferta y/o demanda
FINRURAL evaluación interna	Investigación de mercado	Datos de lado de la demanda: Clientes Datos de lado de la oferta: Declaraciones de Oficiales de Crédito y otro personal de campo
CERISE	Auditoria vinculada a un rating	Datos de lado de la oferta: Cartera, personal, misión y objetivos institucionales, características de los productos, servicios y procesos, etc.
Imp-Act (GDS)	Monitoreo rutinario e investigación	Datos de lado de la demanda: Tipo de clientela definida por objetivos sociales
CGAP-Ford	Monitoreo	Datos de lado de la demanda: Clientes

Fuente: FINRURAL

estandarización en la EDS. Algo menor es la estandarización promovida por el enfoque CGAP-Ford, con un uso de indicadores estándar pero también de indicadores adecuados al contexto y las necesidades de las IMFs. Por el contrario, el enfoque de Imp-Act está en contra de la estandarización, considerando que la EDS la define la IMF en función a sus objetivos sociales específicos. El gráfico 1 ilustra esta conclusión.

2.3 Modalidad de evaluación del desempeño social y fuentes primarias

Los enfoques proponen distintas modalidades para la EDS ligadas datos del lado de la demanda y/o de la oferta. La tabla 3 ofrece detalles al respecto.

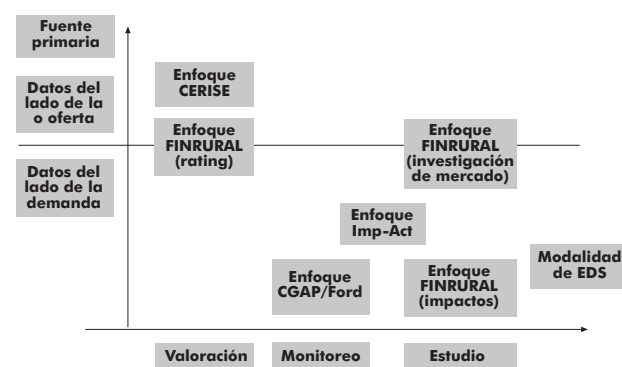
El gráfico 2 nos permite una conclusión ilustrativa de donde se ubica cada enfoque en términos de modalidad de evaluación del desempeño social y fuente primaria de datos tipo de evaluación.

2.4 Marco conceptual

En base al marco conceptual desarrollado por CERISE identificaremos donde se ubica cada enfoque. Tal como se establece en el Gráfico 3, según CERISE el desempeño social de una IMF se examina a través de: las intenciones y/o las acciones de las IMF para la consecución de objetivos sociales y/o a través de los resultados y/o impactos verificados en sus clientes, y, las medidas correctivas respectivas. En este sentido, existen diversas opciones para la EDS (desde las más fáciles hasta las más complicadas), comprendiendo: 1) Evaluación de principios e intenciones de la IMF, 2) Análisis de procesos y acciones de la IMF, 3) Análisis de principios y acciones y, 4) Medición de los resultados e impactos de la IMF, etc.

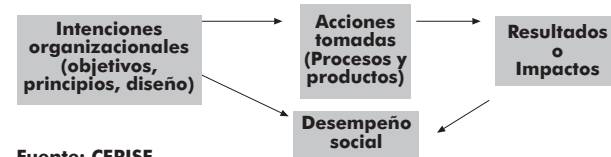
Bajo esta perspectiva, los enfoques explorados se clasifican en el Gráfico 4.

Gráfico 2: Enfoques vs fuente primaria de datos y forma de EDS



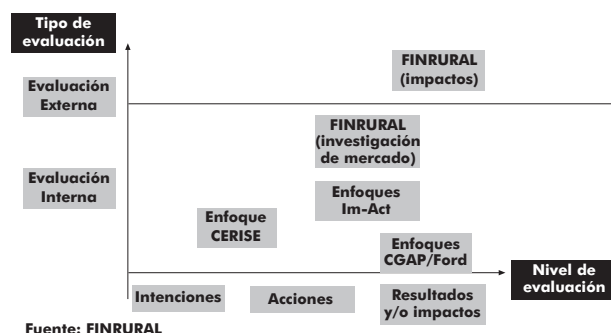
Fuente: FINRURAL

Gráfico 3: Marco conceptual CERISE en EDS de IMFs



Fuente: CERISE

Gráfico 4: Marco conceptual de los enfoques



Fuente: FINRURAL

En este sentido, se verifica que CERISE es el único enfoque que no basa la EDS en los resultados o impactos verificados en los clientes y, más bien, se orienta en las intenciones, acciones de la IMF en alcanzar objetivos de desempeño social y, en medidas correctivas respectivas. A diferencia, el enfoque CGAP-FORD se basa en resultados vistos como los cambios en el bienestar económico y social de los clientes. Imp-Act abre la posibilidad de explorar resultados o impactos en clientes dependiendo de los objetivos sociales de las IMFs. Por último, FINRURAL explora impactos en base a evaluaciones externas y, resultados y acciones en base a investigación de mercado que son internalizadas por las IMFs y cuyas metodologías son desarrolladas por la red.

2.5 Estado de desarrollo

Los enfoques considerados al presente están en distintas fases de desarrollo. Su situación se puede apreciar en la Tabla 5

- En el caso de FINRURAL, desde el año 2002 está en operación un servicio que genera estudios de impacto. Las herramientas de investigación de mercado están siendo transferidas desde el 2005 vía talleres de capacitación. El rating de desempeño social está en desarrollo⁸.
- En el caso de CERISE, luego de transitar las fases de diseño metodológico y pilotaje, ya se ha

arribado a definiciones en cuanto a la estructura y contenido final de la herramienta para EDS⁹.

- En el caso del enfoque de sistema de gestión del desempeño social promovido por Imp-Act se ha generado documentación respaldatoria¹⁰. Asimismo, se está haciendo el pilotaje de módulos para capacitar a las IMFs en la adopción del sistema de GDS
- En el caso del CGAP-Ford, actualmente se está trabajando con distintas IMFs a nivel internacional en la identificación de los indicadores y formas de monitoreo que respondan al enfoque planteado.

La tabla 4 muestra el estado de desarrollo de los enfoques en términos de áreas e investigación y herramientas desarrolladas.

3. CONCLUSIONES

1. Los 4 enfoques considerados en el presente trabajo, están promoviendo medidas distintas y/ o más amplias que el impacto para la evaluación del desempeño social (EDS) de IMFs. Tanto CERISE como CGAP-Ford están desarrollando modalidades para la EDS que no consideran al impacto como medida. CERISE basa la EDS en las intenciones y acciones de la IMF para alcanzar objetivos de desempeño social y, en las medidas correctivas respectivas. Por su parte, CGAP-Ford basa la EDS en los cambios en el bienestar

Tabla 4. Areas de investigación de los enfoques

	Áreas de investigación	Herramientas de investigación
FINRURAL Como evaluación externa	En estudios de impacto <ul style="list-style-type: none"> • Impactos económicos • Impactos sociales • Impactos en empoderamiento En rating: Definición en curso	Cuantitativas: Encuesta a clientes y no-clientes como grupo control Cualitativas: Entrevistas a clientes Diseño en curso
FINRURAL Como evaluación interna	En investigación de mercado: 3 metodologías independientes: <ul style="list-style-type: none"> • Lealtad de clientes • Salida de clientes • Mora de clientes 	Cuantitativas: Encuestas a clientes antiguos (lealtad), ex clientes (salida) y clientes con pagos en mora (mora) Cualitativas: Entrevistas a clientes y personal de campo de la IMF
CERISE	4 dimensiones grandes: <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura en pobres y excluidos • Adaptación de los servicios y productos al mercado meta. • Mejora del capital político-social de clientela y sus comunidades • Responsabilidad social 	Cuantitativa básicamente. Encuesta llenada por la IMF, con una parte cualitativa introductoria que indaga sobre el contexto y estrategia de la IMF
Imp-Act (GDS)	Definidas en función a los objetivos sociales particulares de la IMF. Imp-Act propone los lineamientos.	Cuantitativa, cualitativa y/o participativa, según necesidades de la IMF. Imp-Act propone los lineamientos y alternativas
CGAP-Ford	5 Metas de Desarrollo del Milenio: 1) erradicación del hambre y pobreza extrema, 2) universalización de la educación escolar, 3) promoción de equidad de género y empoderamiento de mujeres, 4) reducción de mortalidad infantil y 5) mejora de salud materna	Cuantitativas en experimentación: Encuestas y datos relevados en las solicitudes de crédito y otros documentación con datos del cliente, que se integran al Sistema de Información Gerencial

Fuente: FINRURAL

⁸ Sus resultados se presentaran en el taller sobre Desempeño Social de IMFs que FORO LAC FR está organizando para Octubre de 2005. Otras iniciativa de EDS desarrolladas por otras cinco redes socias del FORO LAC FR también serán presentadas en dicho evento. Véase <http://portalbase.forolacr.org/>

⁹ Su difusión pública será en mayo de 2005 a partir de la web de CERISE www.cerise-microfinance.org

¹⁰ Esta documentación es difundida al público en la web del Programa: www.imp-act.org

económico y social de los clientes, sin enfocarse en el análisis de atribución de los mismos a las intervenciones de la IMF (o el análisis de impacto). Los otros dos enfoques tienen una visión más amplia que el impacto para la EDS. Imp-Act está abierto a incluir al impacto pero también otras medidas de EDS, que las determina la IMF en función a sus objetivos sociales y necesidades. En tanto, FINRURAL incluye al impacto como medida de EDS, pero junto a herramientas de investigación de mercado y un rating, que las IMFs pueden aplicar independientemente o en conjunto en función a sus requerimientos.

2. Los 4 enfoques son promovidos por actores diversos. El enfoque de FINRURAL es liderizado por practicantes de microfinanzas. El enfoque Imp-Act tiene un liderazgo académico. El enfoque CERISE es liderizado por redes francesas promotoras de las finanzas solidarias. Por último, el enfoque CGAP-FORD es un enfoque liderizado por donantes internacionales involucrados en el apoyo a las microfinanzas.
3. Los 4 enfoques aquí considerados tienen visiones diversas en cuanto a la internalización y externalización de la evaluación del desempeño social y la estandarización de la misma. FINRURAL es el único enfoque que ha estado desarrollando herramientas estandarizadas para la evaluación externa del desempeño social. A diferencia, los otros enfoques promueven que esta evaluación sea adoptada internamente por las IMFs. CERISE y CGAP-Ford apoyan que esto se haga a través de medidas estandarizadas e, Imp-Act está en contra de la estandarización bajo la visión que las IMFs deben ser las que determinen estas medidas en función de sus objetivos sociales específicos.
4. Los 4 enfoques aquí considerados ofrecen alternativas diversas en cuanto a modalidades de EDS basadas en la valoración, el monitoreo y/o el estudio, buscando alcanzar la mayor efectividad y el menor costo posible. FINRURAL ha desarrollado herramientas orientadas a generar estudios de impacto e investigación de mercado, principalmente basados en datos de clientes, donde el trabajo en red ha facilitado la costo efectividad del ejercicio. En curso está el desarrollo de un ratio para la valoración del desempeño social de IMFs. Imp-Act promueve el monitoreo complementado por el estudio y

basado en datos de clientes, asumiendo que es un ejercicio costo-efectivo al ser determinado en función a la disponibilidad de recursos de la IMF. CERISE ha desarrollado una herramienta para la valoración y el monitoreo del desempeño social que se alimenta con datos de la IMF, asumiendo que es un ejercicio más costo-efectivo que el basado en datos relevados de clientes. CGAP Ford promueve el monitoreo de un pequeño número de indicadores de clientes enfocados en cinco de las Metas de Desarrollo del Milenio buscando también desarrollar un ejercicio costo efectivo.

ANEXO: BREVE RESUMEN DESCRIPTIVO DE LOS ENFOQUES

Enfoque Imp-Act de Sistema de Gestión del Desempeño Social. Este enfoque emerge de la experiencia de 30 IMFs de alrededor del mundo que participaron en la fase de investigación-acción del Programa Imp-Act en el periodo 2001-2004, ha desarrollado un enfoque que promueve que las IMFs adopten y operen por sí mismas un sistema de Gestión del Desempeño Social (GDS o SPM por sus siglas en Inglés), para el seguimiento, la comprensión y la mejora de su desempeño social. Sus principales particularidades son:

- 1) La EDS tiene congruencia perfecta con los objetivos sociales que la propia IMF define acorde a su misión institucional. Una vez que la IMF haya definido y establecido sus objetivos sociales y haya planificado las actividades para alcanzarlos, recién está en la capacidad de definir los indicadores que le permitirán verificar el cumplimiento de los mismos, es decir, evaluación su desempeño social. En este sentido, este enfoque no está a favor de la estandarización de indicadores, ya que su definición es intrínseca a los objetivos sociales particulares y al contexto en que se desenvuelve una IMF.
- 2) La EDS se realiza dentro un sistema de gestión continuo que combina dos componentes: a) El monitoreo rutinario del perfil de la clientela y los cambios en su estatus (datos internos de la demanda) y, b) La investigación en profundidad orientada a elevar la comprensión de las condiciones y las necesidades de la clientela y, al seguimiento de temas destacados a partir del monitoreo (datos externos de la demanda).
- 3) Los indicadores seleccionados por la IMF le ayudarán a determinar que método de

relevamiento de datos debería ser utilizado. Por ejemplo, si usted precisa estadísticas que muestren los cambios en los patrones de educación en menores que dependen de sus clientes, puede utilizar un sistema de monitoreo o una encuesta cuantitativa. Pero si usted requiere información sobre empoderamiento, precisará un enfoque más cualitativo basado en entrevistas o exploraciones detalladas de lo que ocurre en la vida de los clientes-

- 4) Imp-Act actualmente está documentando lineamientos y promoviendo talleres de capacitación para el establecimiento de sistemas de GDS.

Enfoques de la red FINRURAL. FINRURAL tiene tres enfoques para promover la EDS de IMFs.

El primer enfoque, vigente desde el 2001, promueve la EDS basada en el estudio de impacto como forma de evaluación. El estudio de impacto es una evaluación externa ejecutada por FINRURAL, a manera de un servicio, con las siguientes particularidades:

- 1) Se realizan estudios de impacto en simultáneo, aplicándose la misma metodología a distintas IMFs en un mismo instante de tiempo. Se indaga el impacto económico, social y en empoderamiento de clientes. Los indicadores se definen participativamente convocando a las IMFs a identificar indicadores de relevancia común, dentro de estos tres tipos de impactos.
- 2) Además de producir estudios de impacto individuales de las IMFs involucradas, de carácter confidencial, FINRURAL genera y publica un estudio del impacto agregado de estas IMFs que permite comparabilidad y la identificación de benchmarks;
- 3) Por razones de credibilidad de los resultados, FINRURAL mantiene responsabilidad en la ejecución de estudios de impacto sin transferir la metodología a las IMFs.
- 4) Los estudios son insumos para la identificación de indicadores de impacto que puedan ser monitoreados por las IMFs, en base a datos de la demanda y/o indicadores de oferta estadísticamente identificados como proxys de impactos.
La cobertura de este enfoque ha sido local e internacional¹¹.

El segundo enfoque, vigente desde el 2003, promueve la EDS basada en investigación de la lealtad, salida y mora en clientes como forma de evaluación. FINRURAL ha desarrollado metodologías independientes para cada uno de estas investigaciones de mercado, a fin de transferirlas a las IMFs interesadas en replicarlas internamente. Sus particularidades son:

- 1) Intentan entender las razones fundamentales en lugar de las razones superficiales. En lugar de preguntar directamente a los clientes porque siguen o dejan la IMF ó porque ingresaron en mora, indagan en profundidad causas posibles predefinidas.
- 2) Las hipótesis, áreas, indicadores y herramientas de investigación fueron identificados a partir de un diseño metodológico participativo con distintas IMFs, no obstante, son absolutamente moldeables a los intereses investigativos particulares.
- 3) Las metodologías combinan un análisis cuantitativo y cualitativo, desarrollan modelos para el análisis de resultados y modelos para la priorización de intervenciones institucionales.
- 4) La transferencia metodológica se realiza a través de talleres de capacitación dirigidos al personal de IMFs y el asesoramiento técnico específico de FINRURAL.

El tercer enfoque está en actual desarrollo y promueve la EDS social basada en un rating estándar como forma de evaluación. FINRURAL está desarrollando un rating de desempeño social de IMFs para su aplicabilidad al contexto boliviano. No obstante, también está promoviendo que a través del FORO LAC FR iniciativas de este tipo sean replicadas por otras cuatro redes miembros, a fin de evaluar la posibilidad de definir un rating de desempeño social de IMFs para Latinoamérica y El Caribe. Los resultados de estos esfuerzos serán presentados en Octubre de 2005, en el marco del taller sobre desempeño social promovido por FORO LAC FR y <http://portalbase.forolacfr.org/>.

Enfoque de CERISE. CERISE promueve la EDS a través de una herramienta de auditoría que permite la valoración y el monitoreo del desempeño como forma de evaluación. Este enfoque se ha estado desarrollando desde el 2002. Sus principales particularidades son:

¹¹ En Bolivia, FINRURAL realizó 8 evaluaciones de impacto de distintas IMFs. En Nicaragua y Honduras, por encargo de PROMIFIN/COSUDE se están ejecutando estudios de impacto que involucran a 8 IMFs.

- 1) En términos conceptuales la EDS consideran las intenciones y las acciones de la IMF para la consecución de sus objetivos sociales y, las medidas correctivas tomadas en caso de retroalimentación negativa. No se considera al impacto como medida de desempeño social por las dificultades metodológica intrínsecas.
 - 2) La herramienta para el levantamiento de todos estos datos es un cuestionario, que ya fue piloteado a nivel internacional. Este cuestionario debe ser llenado por las propias IMFs en base a datos disponibles internamente, como son: los datos de su MIS y las declaraciones o reportes de la gerencia u otro personal. La herramienta se vincula a un rating¹².
 - 3) Los datos recogidos por esta herramienta permiten principalmente una auditoria del desempeño social, que las IMFs pueden aplicar regularmente para fines internos y/o para reportar sobre su desempeño social a sus evaluadores externos. No obstante, también se puede utilizar sus indicadores para el monitoreo.
 - 4) Luego de transitar las tareas de desarrollo metodológico y pilotaje, con una alta participación internacional de IMFs y redes de IMFs que colaboraron con las mismas, CERISE ya cuenta con la versión final de la herramienta para su difusión más amplia. La herramienta está disponible en la web de CERISE desde Mayo de 2005.
- Enfoque CGAP-FORD.** Promueve la EDS basada en el monitoreo como forma de evaluación. Se ha estado desarrollando en el marco de un proyecto, iniciado a fines de 2004, con una cobertura de cerca de 20 IMF participantes a nivel internacional. Sus particularidades son las siguientes:
- 1) Se promueve el monitoreo interno de un número pequeño de indicadores del bienestar social y económico de clientes, en áreas relevantes a la cinco de las Metas de Desarrollo del Milenio
 - 2) El monitoreo del desempeño social de la IMF implica dos niveles: a) indicadores estandarizables a nivel de la industria y, b) indicadores proxy que varían en función a las necesidades y al contexto particulares de la IMF.
 - 3) El monitoreo está basado en el uso de información ya existente de la clientela y/o en la recolección de nuevos datos de la clientela.
 - 4) El monitoreo apunta al seguimiento de cambios en los clientes, en lugar de a la atribución de la causalidad del cambio.
 - 5) El proyecto desarrollará los protocolos para el levantamiento de datos y los formatos para el reporte de los mismos de manera estandarizada. Las ideas y resultados de este proyecto serán difundidas por FORD-CGAP a través de planes de difusión y aprendizaje.

¹² A todo indicador se asigna un puntaje, que sumado define la calificación de la sub dimensión a la que pertenecen. Asimismo, la suma de las calificaciones de las sub dimensiones definen el puntaje de su dimensión sobre un máximo de 25 puntos. El puntaje máximo es de 100 puntos y corresponde a una calificación máxima en las cuatro dimensiones identificadas por la herramienta desarrollada por CERISE.

Percepción sobre
la utilidad del
Desempeño Social

Juan Vega¹ /PROMIFIN-COSUDE
Managua, Septiembre 2005

¿Estamos Logrando Desempeño Social en Microfinanzas? Ideas y Contrapuntos

Herejías constructivas

El documento siguiente presenta un punteo de ideas que buscan tocar elementos esenciales y llamar a la reflexión sobre temas claves que tienen que ver con la Evaluación de Desempeño Social de IMFs.

El propósito del documento es cuestionar que sabemos sobre medición de desempeño social. Si bien algunos de los planteamientos pueden sonar como irreverentes o herejías, el objetivo es generar una reflexión constructiva y eventualmente un replanteamiento de esquemas sobre temas concretos. Se trata de buscar un equilibrio entre lo ideal, lo práctico y lo útil.

El presente no es un artículo de análisis al estilo tradicional. El lector intelectual más sofisticado podría quedar más o menos insatisfecho al encontrar que el documento plantea en algunas partes más preguntas que respuestas, y en otras respuestas no esperadas a preguntas cada vez más comunes. La realidad es así, la única respuesta que no se deja afuera de ninguna situación comienza con: "Depende...".

Varias de las consideraciones presentadas aplican no solamente para el diseño de un sistema de indicadores de desempeño social; pero también para otros tipos sistemas de seguimiento y monitoreo que tienen que ver con microfinanzas. Por este motivo, y con el riesgo de salir del tema, pero el beneficio de dejar abierta una discusión incluyente, el punteo siguiente puede abarcar en algunos elementos, conceptos que salen de lo estrictamente social.

El documento está dividido en tres asaltos, y una decisión por K.O. el primer round reflexiona brevemente sobre metodologías e importancia de separar causas y efectos en la medición. El segundo round puntea preguntas clave relacionadas con el tema de medición. El tercer round cuestiona sobre los elementos que deben venir luego de la medición y la importancia de que se traduzcan en acciones que aporten valor a la sociedad. Finalmente y por K.O., la última parte reflexiona sobre que efectos puede realmente atribuirse al apoyo de un cooperante o gobierno y desafía a que el esfuerzo y recursos invertidos en la medición resulten en elementos prácticos y útiles o que no sean nada.

¹ Sobre el Autor

Juan Vega es boliviano, con más de 15 años de experiencia en Dirección Ejecutiva, Planeamiento Estratégico, Desarrollo de Productos, Análisis Financiero y Administración de Riesgos en Banca e Instituciones Microfinancieras en Bolivia, Paraguay, Perú, Chile, Argentina, Honduras, Nicaragua y El Salvador. Actualmente se desempeña como Director Regional del Proyecto PROMIFIN para Nicaragua, Honduras y El Salvador. PROMIFIN es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación - COSUDE, que tiene por objeto apoyar el desarrollo de servicios financieros para poblaciones de bajos ingresos en Centroamérica. El Programa es ejecutado por el consorcio FACET BV y FACETA CENTRAL.

El autor agradece los valiosos comentarios de Carmen Alvarado - Oficial de Programas de COSUDE al documento.

Los puntos de vista y opiniones expresados en el presente documento reflejan la opinión del autor y no necesariamente los de PROMIFIN, COSUDE, FACET BV o FACETA CENTRAL.

El que quiera ver, que vea.

I Round - Punteo de ideas para comenzar la reflexión

Medir por medir

- Se debe medir por algo. Tema básico y clave, que suele pasarse por alto y que cuando se olvida lleva el riesgo de caer en el "activitis".
- Mas sobre este punto? (refiérase al Segundo Round).

Volver a lo básico

- Al final del día, se busca lograr más servicios financieros para más personas con mayor calidad y a menor costo. Servicios Financieros que contribuyan a mejorar la condición económico - social de personas de bajos ingresos, incrementen su acceso a oportunidades y contribuyan al alivio a la pobreza.
- Si esto es lo que buscamos, estos aspectos deben ser operacionalizados, medidos, monitoreados e incorporados sistemáticamente sus resultados al ajuste de productos, políticas y procedimientos de las IMFs, cooperantes y gobiernos interesados en el tema.

Cada molinero lleva agua para su molino

- En temas de medición de indicadores de impacto social y evaluación de impacto, hay varias metodologías distintas, y cada una puede mostrar argumentos interesantes.
- Es normal (y no hay que olvidarlo), que cada proponente de una línea metodológica de levantamiento de información procurará "llevar agua para su molino".
- Normalmente hay elementos positivos en cada enfoque, así como complementariedad entre los diferentes enfoques.
- Hay que mantener presente cuales son los temas clave que nos interesan.
- Uniformar indicadores solo pareciera viable cuando el objetivo del estudio es el mismo. ¿Es este el caso?

No se debe ser todo para todos

- No se puede ser (ni medir) todo para todos. Hay que focalizar.
- La realidad es una, pero no solo puede verse desde varios ángulos; sino que las relaciones de causa y efecto (servicios financieros - situación de clientes) tienen varios elementos que las afectan.

- Al final de la línea las acciones que impactan en la relación causa-efecto (IMF-Cliente), están interrelacionadas.

Separar Causas de Efectos

- Si bien los diferentes enfoques (evaluación social, impacto, satisfacción) son complementarios, también son diferentes.
- No es lo mismo hablar de una Evaluación de Indicadores de Desempeño Social que de una Evaluación de Impacto. Los indicadores de desempeño, tienen normalmente relación con acciones desde la IMF; mientras que la evaluación de impacto busca verificar resultados (impactos) a nivel de clientes. Naturalmente ambas están relacionadas; pero son diferentes.
- La Evaluación de indicadores de desempeño social de la IMF se debería focalizar en las causas (desde la IMF), pudiendo reflejar sus resultados a nivel de "indicadores de desempeño social" sobre los clientes, levantar información normalmente de forma periódica, e idealmente incorporar los resultados sistemáticamente dentro del sistema de información gerencial de la IMF.
- La Evaluación de Impactos trata de identificar cuales fueron los impactos de los servicios financieros sobre ingresos, calidad de vida, acumulación y acceso a oportunidades de los clientes. Esta última normalmente es resultante de un estudio realizado por consultores independientes. Alternativamente, las IMFs pueden preguntar directamente al cliente como sienten ellos (los clientes) que está cambiando su situación. Las ventajas del enfoque son su menor costo, la mayor cercanía entre la generación/interpretación de información y la posibilidad de generar un mayor diálogo Cliente IMF; las desventajas podrían ser la menor representatividad, el sesgo de selección o una menor objetividad en las preguntas o respuestas generadas. No obstante lo anterior, lo perfecto es enemigo de lo práctico y no hay excusa para que una IMF no pueda realizar un trabajo serio y comprometido en este tema. Si se quiere hacer un trabajo serio, es casi una obligación preguntar al cliente.

II Round - Punteo de preguntas clave

El cuadro siguiente presenta temas (preguntas) clave que deben considerarse en lo que tiene que ver con indicadores de medición del desempeño social.

PREGUNTAS CLAVE PARA UN TEMA CLAVE

Punteamos brevemente a continuación cada uno de los temas anteriores.

A QUIÉN

Le interesa medir

- Cooperantes
- Interesados en la efectividad de sus esfuerzos, y la relación costo/beneficio en relación a varios aspectos que a continuación se detallan.
- Los resultados del apoyo a nivel de:
- Sostenibilidad de las iniciativas apoyadas
- Impacto sobre el grupo meta de clientes (normalmente grupos de menores ingresos y/o provenientes de áreas rurales)
- El uso de recursos públicos
- Los contribuyentes en los países en desarrollo están interesados en conocer uso y resultados que se da a sus impuestos en lo pertinente a la cooperación al desarrollo.
- Las variadas experiencias en cuanto al resultado del uso de recursos públicos hacen hoy más importante el tema de transparencia y responsabilidad por resultados.
- Resultados en cuanto al alivio a la pobreza
- Al final de la línea, la mayor parte de los recursos de cooperantes fueron enviados para contribuir al desarrollo de los países y al alivio a la pobreza.
- Pregunta clave - Cuanto se hubiese avanzado en lo relacionado a indicadores del desempeño social sin el aporte de donantes?
- Tal vez la respuesta es la misma que a la pregunta de ¿cuanto se hubiese desarrollado en el mundo las microfinanzas sin el aporte de cooperantes? Relativamente poco.
- Sin conocer los resultados e impactos a nivel de la población, y discriminar los resultados por estrato de pobreza, y sin cierto grado de conocimiento del funcionamiento del sector microfinanciero, los cooperantes (o gobiernos) tienen pocos elementos para definir programas (o políticas públicas) de apoyo. Hay que saber utilizar la información resultante. El problema puede no ser el crédito u otros servicios financieros en sí mismos; pero la falta de instrumentos adicionales que eviten sobrecalentar al cliente (deuda excesiva, no dejarle espacio para crecimiento, deterioro de salud, alimentación educación a nivel de poblaciones más pobres, entre otros). Por otro lado, dirigir los esfuerzos de reducción de la pobreza necesita de otros instrumentos complementarios (servicios no

financieros, conexiones con el mercado y redes de alianzas, entre otras), para poder ayudar de forma efectiva, sobre todo a grupos de menores ingresos (que son los que menos espalda suelen tener y más apoyo de este tipo requerir).

- IMFs Interesadas en:
- Mejorar su imagen pública, mostrar que no solamente lo financiero, pero también lo social está dentro de aspectos que son o pueden ser de su interés trabajar.
- En rigor, algunos estudios realizados por instituciones que trabajan en el tema de evaluación de desempeño social, muestran evidencia que existe una correlación positiva entre el desempeño social y el desempeño financiero.
- Aumentar su competitividad y mejorar su retención de clientes.
- Cumplir con un compromiso social (en aquellos casos en los que la misión de la IMF tenga que ver con este tema).
- Hace muchos años, un viejo colega (que no es lo mismo que un colega viejo), me dijo "lo que no es socialmente necesario, la sociedad termina por desecharlo". Considero que en microfinanzas esta frase es plenamente válida.
- Gobiernos Interesados en:
- Contribuir al desarrollo económico del país a nivel de grupos de menores ingresos o de áreas poco atendidas.
- Incrementar su capital político mostrando resultados en áreas que normalmente son políticamente visibles e importantes.
- Mostrar resultados en lo relacionado con el alivio a la pobreza.
- Opinión Pública Interesada en:
- Situación económica y desarrollo del país
- Estabilidad política y social del país
- Situación y evolución de grupos normalmente numerosos de personas de bajos ingresos.

POR QUÉ

Queremos Medir

Considerar en que medida estamos interesados en saber:

- En relación a las IMFs:
- Están llegando a los pobres y excluidos, sobre todo a poblaciones rurales y urbanas excluidas?
- Son los servicios financieros adaptados a las necesidades de los clientes?

- Están cumpliendo una función socialmente responsable de beneficio para la sociedad? Están ayudando a mejorar la situación de sus clientes y su entorno?
 - Están haciendo todo lo que deberían o podrían hacer para comprender mejor como afectan sus acciones las vidas de sus clientes?
 - Están contribuyendo al empoderamiento de sus clientes, sobre todo mujeres?
 - Están teniendo la habilidad de combinar mediante alianzas estratégicas y otros medios servicios financieros y no financieros en beneficio de sus clientes? La realidad ha demostrado que las IMFs más eficientes, sobre todo en el área rural presentan mayor capacidad de combinar servicios financieros y no financieros en beneficio de sus clientes.
- En relación a los Clientes
 - Cuáles son los efectos sobre ellos desde el punto de vista social y económico (es difícil desligar lo social de lo económico).
 - En que medida se tiene una influencia positiva sobre la cohesión social entre clientes
 - En que medida los servicios financieros están ayudando (o perjudicando) a los clientes (en particular a los pobres y excluidos), a ampliar su acceso a oportunidades y a paliar su pobreza.
- En relación a la Sociedad
 - En que medida los servicios financieros están brindando valor agregado para la sociedad?

PARA QUÉ

Queremos Medir

- Para tener información que permita
- Hacer seguimiento de efectos sobre los clientes
- Retroalimentar a las IMFs en cuanto a la adecuación en sus productos políticas y procedimientos a la realidad y necesidades de sus clientes.
- Monitorear los resultados de decisiones en las IMFs (causa) e nivel de efectos sobre los clientes (efecto)
- Mejorar la efectividad de acciones y uso de recursos de los cooperantes y gobierno.
- Mejorar los productos y servicios que las IMFs ofertan a sus clientes.
- Fomentar una mayor provisión de servicios financieros incluyentes.
- Para informar a la opinión pública e involucrar más actores en el esfuerzo de lucha contra la pobreza.

PARA QUIÉN

Medimos

- Para satisfacer necesidad de información de Interesados de primera línea:
- Cooperantes
- Gobierno
- IMFs
- Opinión pública
- Nuestras propias consciencias
- En la medida de lo anterior, hay que planificar los reportes de salida de manera que sea entendible y útil para los indicados usuarios.

QUÉ

Queremos Medir

Este tema es clave para no perder dirección. Algunas consideraciones:

- Ser concretos. No incluir lo que no interesa o no es de valor para los usuarios.
- Focalizar en elementos claves relacionados a una posterior toma de decisiones. ¿Qué es clave?
- ¿Su desempeño social? : cobertura - alcance - profundidad hacia clientes pobres, el desarrollo y adecuación de servicios financieros y no financieros orientados a los pobres, grado en que se contribuye al empoderamiento de clientes, transparencia de la IMF con clientes y sociedad, código de conducta, manejo de recursos humanos de la IMF...
- ¿Su desempeño financiero?: Eficiencia sostenibilidad - calidad de cartera, ROE, ROA, productividad...
- ¿Su impacto?: Como afectan servicios financieros a los clientes en términos de variaciones en ingresos, calidad de vida y acceso a oportunidades a partir de servicios financieros y no financieros proporcionados por las IMFs
- No es necesario ni eficiente medirlo todo, hay que priorizar.
- Cuestionar el valor agregado de medir elementos que difícilmente pueden conducir a la toma de decisiones posteriores luego de la medición.
- Cada indicador recogido debe justificar su existencia desde el punto de vista de su utilidad para los usuarios (les hemos preguntado???), pertinencia, relevancia; así como cada persona en una empresa eficiente debe responder por el valor agregado de su trabajo. La regla es: lo que no ayuda estorba.

- La selección de elementos a medir debe tomar en cuenta los intereses de constituyentes y usuarios de la información a generar, los que a su vez tienen muchas facetas (IMF, Entorno, Gobierno, Donantes, Clientes, Opinión Pública...)
- Lo simple es bello. Hay que mantener las cosas simples: Simple para el diseño, simple para el recojo de la información, simple para la carga de datos, simple para la presentación de información, simple de interpretar. Si se decide hacer el esfuerzo de "estandarizar" o "uniformar", hay que reducir la cantidad de indicadores a un número pequeño, manejable, pero representativo y presentar los reportes de salida de forma que permitan una rápida y correcta interpretación que ayude a la posterior toma de decisiones. La magia de un buen sistema debe permitir conducir a los usuarios (expertos y no expertos en microfinanzas), a conclusiones casi intuitivas, a partir de la información presentada.

QUIÉN

Va a medir

- IMF - sobre una base continua
- Orientada al monitoreo de indicadores de desempeño social
- Orientada a levantar información directamente de los clientes sobre como está evolucionando su situación y recibir sugerencias para adecuar los servicios de la IMF a su realidad y necesidades (el grupo focal, y la consulta y participación de clientes en procesos de planeamiento estratégico, de diseño y adecuación de procesos y productos de la IMF pueden llegar a convertirse en instrumentos que generen a costo razonable información y conocimiento clave para el éxito). En términos de clientes no hay una sola medición, la evolución y tendencias son fundamentales. Son ellos los que nos dicen que necesitan, y es a las IMFs a las que corresponde evaluar la posibilidad de adecuarse a dichas necesidades.
- Consultores independientes - sobre una base discontinua - orientada a la evaluación de Impacto de servicios financieros sobre los clientes.

CÓMO

Vamos a medir

- Que instrumentos y metodologías utilizar para levantar y validar la información
- Información de IMFs, Gremios
- Encuestas

- Grupos Focales
- Publicaciones y otra información secundaria
- Estudios e investigaciones
- Cómo cruzar información disponible de varias fuentes y de la misma investigación, de manera de asegurar una mayor riqueza en el análisis, conclusiones y recomendaciones emergentes de la misma.
- El proceso de análisis y armado de partes de la investigación es como Armar un rompecabezas del que no se tiene seguridad de contar con todas las partes.
- Como validaremos los resultados
- Que grupos de control aplicaremos
- Cómo evitamos el sesgo de selección
- Como incorporamos una realidad más compleja que tiene muchos aspectos que afectan directamente al cliente y como separamos o en que medida es posible separar dichos efectos de los que puede atribuirse a los servicios financieros
- Causas-IMF/Entorno versus Efectos-Clientes
- ¿Solución? : Preguntar al cliente
- ¿Como aseguramos que se escucha a la gente e incorporan sus preocupaciones, realidades y necesidades?
- La realidad es que los clientes suelen ser los grandes ausentes de varios estudios, análisis y propuestas sobre ellos. La consecuencia es normalmente o un mal servicio o productos no adecuados a sus necesidades, e invariablemente la pérdida de oportunidades de mercado para la IMF. Conclusión: Desperdicio de recursos
- ¿Que tan difícil es levantar información y verificar la consistencia y validez de resultados?
- En que medida es posible/conveniente estandarizar los indicadores
- Toda industria masiva (como lo es la de las microfinanzas), debe poder contar con elementos que tiendan a la estandarización de procesos, procedimientos e indicadores. Esto no debe confundirse con la realidad de que estudios de naturaleza diferente (impacto versus desempeño social), pueden requerir metodologías diferentes.

CON QUE FRECUENCIA

Medimos

- Permanente (incorporada dentro del sistema de información gerencial de la IMF)
- Periódica (según un periodo predeterminado de tiempo—diario, mensual, trimestral, semestral, anual...)

- Esporádica (cada que se decida realizar un levantamiento)

CUÁNTO CUESTA

Y Quién paga la factura

- Cuales son los costos financieros que involucra el desarrollo, puesta en marcha y funcionamiento del sistema de monitoreo.
- Cuales son los costos no financieros (levantamiento de información, costo de oportunidad del tiempo de los involucrados en el levantamiento y proceso de información).
- Por qué y como se absorben y distribuyen los costos entre IMFs, cooperantes y eventualmente gobiernos.
- Es razonable la relación beneficio/costo?
¿Comparada con que?

ACCIONES

Posteriores

- En que medida los resultados e indicadores de desempeño social se incorporan de forma sistemática para mejorar políticas, procesos y productos financieros.
- La evidencia empírica indica que cuando se hace, se suele invertir importante cantidad de recursos en el diseño e implementación de sistemas que permitan monitorear el desempeño e impactos de IMFs sobre los clientes; pero el paso posterior de realizar ajustes / correcciones / nuevas acciones a partir de dicha información, suele ser un tema poco explorado / aplicado. A veces por que el diseño o esquema de funcionamiento y mecanismos de ajuste son rígidos o poco flexibles; o a veces por que la falta de flexibilidad puede llegar a ser mental, por parte de los responsables de proponer y tomar ese tipo de decisiones. Conclusión: Desperdicio de recursos.
- Quién es responsable de recibir la información y proponer/aprobar/realizar ajustes
- Quién y como hace seguimiento a la implementación

SEGUIMIENTO

De Resultados

- Como validamos:
- Si luego de cambios a productos, políticas y procesos de la IMF hay una mejora en los indicadores de desempeño social

- Si la información es obtenible, válida, relevante y oportuna, o si son necesarios cambios a las definiciones, sistema o al proceso de levantamiento de información

RETROALIMENTACIÓN

A todo el proceso

- Que elementos y lecciones aprendidas durante el proceso deben tomarse en cuenta para ajustar el sistema de levantamiento, proceso, evaluación y utilización de información relacionada con el desempeño social de de la IMF?
- ¿Que asegura que dicha retroalimentación se incorpora efectivamente?

Si volvemos a puntear el cuadro inicial del segundo round, en base a consideraciones anteriores, el mismo podría quedar como presentado a continuación:

PUNTEO SIMPLE A PREGUNTAS CLAVE

III Round - ¿Y Después QUÉ...?

Hay que ser consistentes y congruentes entre la información generada, los resultados buscados y las acciones que se emprendan después de los estudios.

¿Para qué el esfuerzo?

La pregunta maliciosa (por la complejidad que implica el responderla), es:

¿Como podemos asegurarnos que el esfuerzo y dinero invertido no quedan solo en datos o en estudios elegantes que luego no se traducen en beneficios concretos para los clientes, las IMFs y la Sociedad?

La información generada debería permitir a la IMF realizar AJUSTES a sus Productos, Políticas y Procesos procurando:

- Adaptarse a necesidades de clientes y aportar valor a la sociedad.
- Mejorar su desempeño (social y económico - Base continua).
- No Perjudicar a clientes (empobrecimiento en casos de sobre-endeudamiento, planes de pago no adecuados a su realidad, falta de acompañamiento de otro tipo de servicios no financieros fundamentales para mejorar la situación de grupos de menores ingresos - casos más típicos).

Generando Valor Agregado para IMFs, Clientes y Sociedad

- Traducir la información de los indicadores de desempeño social a algo práctico que DE VALOR a los CLIENTES, a la IMF y a la SOCIEDAD contestando aspectos como los siguientes:
- Como se disminuyen barreras de entrada a los más pobres a partir de resultados
- Elementos que implican dificultades para los clientes y que no añaden mayor valor/seguridad para la IMF.
- A quién se está llegando
- Estrato de pobreza, actividades
- Zonas no atendidas o poco atendidas, especialmente rurales
- % Rural, % Mujeres, % Crédito Promedio/PIB...
- Reducir cantidad de requisitos y tiempo de proceso, hacer lo más fluido posible el proceso para el cliente.
- Cercanía - distancia, tiempo para llegar
- Requerimientos de Garantías: como flexibilizarlos
- Cuotas alcanzables que no solo permitan pagar, pero también crecer a los clientes (plazos más largos)
- Préstamos de Emergencia
- Plan de pagos flexible y ajustes en caso de emergencias
- Horarios diferenciados de atención
- Transparencia con la información a los clientes
- Condiciones
- Contratos
- Cobros
- Situación financiera de la IMF
- Reducción del tiempo y complejidad del proceso de crédito
- Como acercamos o hacemos más eficiente el servicio de ahorros
- Como acercamos o hacemos más eficiente el servicio de Seguros
- Como acercamos o hacemos más eficiente el servicio de Medios de Pago
- Que formas innovadoras podemos encontrar para brindar el servicio y dar mayor valor por su dinero a los clientes
- Acompañamiento y complementariedad de servicios no financieros en relación a demandas principales de los clientes - Qué alianzas estratégicas podemos generar.
- Cual es el proceso de resolución de problemas, atención de quejas y solución de diferencias con los clientes
- Como podemos mitigar riesgos y al mismo tiempo

crecer en nuevos mercados o en segmentos tradicionalmente poco atendidos

- Como mejor ayudar a balancear el ciclo de consumo de las personas
- Como ayudamos a mejorar calidad de vida (servicios básicos, educación, salud, alimentación, vivienda, asociatividad), acceso a oportunidades y nivel de ingresos y acumulación (patrimonio) de los clientes.
- Como podemos mejor promover un acceso equitativo a clientes y clientas de nuestros servicios.
- Cómo podemos contribuir al empoderamiento de clientes, especialmente de los grupos más vulnerables o con menos acceso a medios de producción y a toma de decisiones.
- Cómo podemos mejorar el capital social de la comunidad y de la IMF
- Como incorporar la opinión de los clientes en la toma de decisiones estratégicas y operativas de la IMF de forma sistemática.

¿Y el personal de la IMF?

- Las políticas y procesos promueven recursos humanos:
- Adecuadamente reclutados
- Informados
- Motivados
- Capacitados
- Participan en la toma de decisiones
- Perfil correcto para el puesto correcto
- Controlan la tasa de rotación de empleados
- Cuentan con servicios de seguro y salud
- Se benefician cuando aportan al desempeño social y financiero de la IMF
- Como se fomenta el trabajo en equipo para la resolución de problemas y propuesta de mejoras.
- Como se promueve a nivel de nuestros empleados la incorporación y recojo sistemático de la opinión de clientes de forma de ajustar productos, políticas y procedimientos con información enriquecida.
- La política y procedimientos de la IMF fomentan la retención de empleados?
- ¿Que acciones se toman cuando se presentan situaciones de alta rotación de empleados en determinada instancia de la IMF?

IV. K.O. por punteo - La Decisión es...

No es sencillo el diseño y puesta en marcha de un sistema de indicadores. Normalmente no hay un sistema perfecto, dado que todo modelo es una simplificación de la realidad. Hay por tanto que tomar tiempo para la

conceptualización, diseño y puesta en marcha del sistema. El desarrollo y aplicación suele ser también un proceso de prueba, error y aprendizaje (los procesos que sólo son de prueba y error suelen terminar en fracasos).

¿Cuál es el aporte del Seguimiento de Indicadores?

Una imagen vale mil palabras, el cuadro siguiente muestra como la relación entre un cooperante, el efecto de su aporte sobre una IMF y el posterior efecto de las acciones de la IMF mediante su oferta de servicios, sobre los clientes.

En términos de flujo, un INPUT (Insumo), o apoyo específico por Cooperantes o Gobierno a una IMF lleva en primera línea, y luego de seguir ciertos procesos y procedimientos, a determinados productos (OUTPUT) o resultados concretos de dicho uso de recursos, cuyos efectos se pueden o no traducir en una mejora del desempeño social o financiero de la IMF (OUTCOMES). Se espera que dichos OUTCOMES se traduzcan en el mediano plazo en una mejora en la situación económica, calidad de vida y acceso a oportunidades de los clientes (IMPACTO).

El seguimiento de indicadores aporta información en la dirección indicada en el gráfico precedente; pero lo más relevante es lo que nos aporta en función a lo que hacemos y cómo lo podemos hacer mejor, no solo para los cooperantes y gobierno sino también para los proveedores de servicios. El listado de puntos que se detalla previamente bajo el título de "Generando Valor Agregado para IMFs, Clientes y Sociedad", aporta elementos que tienen por objeto ayudar a traducir la información de los indicadores de desempeño social a algo práctico que DE VALOR a los clientes, a la IMF y a la sociedad, tales como la disminución de barreras de entrada a los más pobres; la adecuación del servicio financiero a la realidad y necesidades del cliente, e incluso la responsabilidad social con el propio personal de la IMF.

¿Qué puede atribuirse al apoyo de un cooperante?

El gráfico previo muestra también, como cada vez es más difusa la relación conforme se va subiendo de nivel (INPUT - OUTPUT - OUTCOME - IMPACT), dada la enorme cantidad de factores adicionales que se va añadiendo. Por lo tanto hay que ser muy prudente a la hora de estimar QUE es realmente atribuible al apoyo concreto que un cooperante o gobierno pueda dar a una IMF en términos de resultados (Outcomes) o Impactos.

Análisis: Juntos pero no revueltos

Los diferentes enfoques de evaluación desarrollados tienen herramientas diferentes pero complementarias

con propósitos diferentes pero relacionados con aspectos sociales que afectan a los Clientes. Las herramientas (evaluación de impacto, investigación de mercados, satisfacción de clientes, evaluación de desempeño social, evolución de pobreza...), deben servir a la IMF para auto evaluar su desempeño social e informar a sus cooperantes e inversionistas sobre su desempeño social y financiero. Asimismo podría proveer a inversionistas socialmente responsables y a cooperantes con elementos para una auditoría de desempeño social.

Lo anterior implica la imperiosa necesidad de cruzar información, entre las diferentes fuentes y tipo de indicadores, para poder realizar una evaluación integral de causas y efectos en la relación IMF-Entorno-Cliente. Caso contrario el análisis se basará en "compartimientos estancos" y resultará probablemente en oportunidades perdidas.

Es un tema esencial tomar en cuenta al realizar los análisis, a quién nos estamos refiriendo; sobre todo al estudiar los efectos sobre los clientes, si no se diferencia bien el análisis por tipo de cliente, zonas, estratos de pobreza, actividades... se corre un alto riesgo de tomar los indicadores "promedio" como representativos para el agregado, y llegar a la conclusión de que "en promedio", los clientes están mejor, cuando en realidad los clientes mas ricos (o menos pobres), pueden estar mejorando; mientras que los más pobres se ven perjudicados.

No se puede medir por medir, las preguntas clave deben responderse sistemáticamente antes de realizar el esfuerzo de medición. Aspectos como: Para Que, Qué, Quién y Como MEDIR son básicos. A la hora de elegir conviene priorizar y focalizar los elementos clave. Si bien esto puede parecer mas fácil plantearlo que ejecutarlo (por la gran cantidad de elementos y sutiles relaciones entre ellos a la hora de decidir), no hay excusa para no hacerlo.

Presentación en sociedad

Otro tema que se pasa por alto es la necesidad de que la IMF haga lo que denomino como "presentación en sociedad"; esto es, presentarse en público con los potenciales clientes, plantearles su oferta, escuchar sus problemas, ver de que manera pueden trabajar juntos para aportar y dar valor a la comunidad local donde operan (además de generar negocios, ¿que estamos haciendo de forma práctica que esté a nuestro alcance, que pueda brindar valor a la sociedad? ¿En que medida estamos comprometiendo a nuestro personal con esta misión? ¿Nos importa lo

que ocurre en los entornos locales en los que estamos trabajando? - Mas preguntas que respuestas, por ahora). Si el compromiso se toma con seriedad, corresponde hacer todos los esfuerzos para convertirse en socialmente necesarias y socialmente valoradas, para ser mas competitivas, para retener mas y mejores clientes, para mejorar su imagen pública (en un negocio de confianza pública como lo es el financiero, la imagen pública es fundamental).

La pregunta a responder como IMF es: ¿Qué estamos haciendo para ser socialmente necesarios?, El riesgo de no poder o saber responder de forma consistente esa pregunta es que quizás la sociedad termine por desechar lo que no perciba como necesario en cuanto surja una mejor oferta comercial.

Si no se usa, no sirve

La información está para ser utilizada y generar prosperidad y beneficio para la sociedad.

Una de las primeras lecciones gerenciales es que lo que no se puede medir no se puede gestionar; la segunda es que lo que se mide y no sirve para gestionar (tomar decisiones), no tiene utilidad.

Si no se diseña el sistema de medición de indicadores desde un principio con el objetivo e intención de tomar posteriormente decisiones que permitan ajustar productos, políticas, procedimientos de las IMFs, mejorar la efectividad de acciones de cooperantes y/o gobierno, y contribuir a dar mayor valor a la sociedad, y no se toma la heroica decisión de hacer seguimiento a que se cumpla con esta finalidad, es hacer trampa jugando solitario.

*Dra. María del Carmen Díaz Amador
El Programa Nacional de Financiamiento
al Microempresario de Mexico*

La utilidad de los Sistemas de Evaluación de Impacto ó Desempeño Social en las Microfinanzas

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) es una iniciativa de la Administración del Presidente Fox, que forma parte de una estrategia orientada a reducir la desigualdad y promover la inclusión en el desarrollo económico, de sectores sociales tradicionalmente excluidos de éste.

Como parte de esta estrategia, el Gobierno Federal Mexicano impulsó la creación de Programas que apoyaran el inicio y desarrollo de pequeños proyectos productivos por parte de la población emprendedora de bajos ingresos, así como la creación y fortalecimiento de instituciones, a través de las cuales estos segmentos de la población, tradicionalmente no atendidos por la banca, pudieran tener acceso a los servicios financieros. En este contexto surge el PRONAFIM. (2001).

En el marco de su misión y visión, el PRONAFIM se propone ser una institución eficiente, con solidez operativa y financiera, que oferte servicios financieros y no financieros de calidad a las Instituciones Microfinancieras (IMF's). Los servicios ofrecidos por PRONAFIM comprenden el otorgamiento de líneas de crédito a tasas preferenciales; apoyos para la creación de sucursales, capacitación, asistencia técnica y adquisición de software e infraestructura informática; y la difusión del conocimiento en materia de microfinanzas a las IMF's, funcionarios públicos, académicos y público en general interesado.

A través de la oferta de los servicios antes mencionados, el PRONAFIM se propone el logro de dos objetivos fundamentales:

- 1.** Contribuir a la expansión y a consolidar un sector microfinanciero autosustentable en México, que ofrezca de manera eficiente servicios financieros de calidad a la población emprendedora de bajos ingresos del país.
- 2.** Ampliar las oportunidades de crédito para que la población emprendedora que vive en condiciones de pobreza, desarrolle proyectos productivos que le generen empleo, mayores ingresos y una mejora en su calidad de vida.

Si bien PRONAFIM ofrece sólo productos y servicios a IMF's, la evaluación del grado de cumplimiento de sus dos objetivos fundamentales requiere que el Programa considere indicadores de las IMF's a las cuales apoya, en gran parte financieros, orientados a evaluar los avances en el logro de su autosustentabilidad, pero también de cobertura y alcance, así como indicadores referentes al impacto social generado por la actuación de las IMF's sobre la población emprendedora de bajos ingresos del país, en particular sobre el nivel de empleo generado y el incremento en sus niveles de ingreso y su calidad de vida. El PRONAFIM en su operación involucra una supervisión permanente del desempeño de las IMF's, así como la aplicación de diferentes instrumentos de evaluación de impacto de las microfinanzas en las condiciones de vida de la población. Nuestra evaluación

involucra, por tanto, el desempeño financiero de las IMF's y su desempeño social.

Sistemas de Evaluación de Desempeño o Impacto Social

Desde la perspectiva de acreditadas instituciones Internacionales en el campo de las microfinanzas, CGAP, ImpAct, CERISE, FINCA, etc., se ha retomado el tema de medir el cumplimiento de los objetivos sociales por parte de las IMF's que se proponen el logro de este tipo de objetivos. Una vez que ha quedado plenamente probada la capacidad de lograr IMF's autosustentables, la identificación de los beneficios obtenidos por los clientes, sus familias y comunidades que se derivan de los servicios prestados por las IMF's, que dieron origen al desarrollo de las microfinanzas, se ha convertido de nuevo en un tema central. El interés se ha dirigido a identificar a quién están sirviendo las IMF's, qué impacto están teniendo los productos y servicios por ellas ofrecidos y cómo estos productos y servicios pueden mejorarse para lograr un impacto mayor.

Existe cada vez más un consenso generalizado acerca de que las IMF's que se proponen objetivos sociales deben evaluar no solo su desempeño financiero, sino también su desempeño o impacto social. Se argumenta en el sentido de que el logro de un adecuado desempeño financiero no se contrapone al logro de objetivos sociales, sino que, por el contrario, ambos objetivos se complementan y que, por tanto, las IMF's deben buscar un doble "bottom line". Con el propósito de verificar el logro de ambos, las IMF's debe evaluar tanto su desempeño financiero como su impacto o desempeño social.

Existiendo ya un consenso bastante generalizado acerca de los sistemas de evaluación del desempeño financiero por parte de las IMF's, las instituciones internacionales mencionadas se han abocado, a partir de diferentes metodologías que combinan el uso de técnicas de evaluación de impacto con las de investigación de mercados, a desarrollar Sistemas de Evaluación de Desempeño o Impacto social. Si bien no existe un consenso que permita contar con un conjunto de indicadores o un Sistema de Evaluación de Impacto o Desempeño Social aceptado de manera generalizada, se ha avanzado en la aceptación de ciertos principios generales.

En primer lugar, la naturaleza de la evaluación de desempeño o de impacto social ha cambiado en su

concepción. El concepto de Evaluación de Impacto social, como un evento único realizado con cierta periodicidad por un agente externo a la institución, que busca identificar los efectos en la calidad de vida de la población objetivo, derivados del esquema de intervención de las IMF's, a través de la aplicación de una encuesta a beneficiarios y no beneficiarios, se ha dejado atrás. Se propone ahora, más que realizar una evaluación, conformar un Sistema de Evaluación del Desempeño, o de Impacto, Social, realizado directamente por las IMF's, elaborado de acuerdo con el contexto y objetivos sociales buscados por cada una de ellas en lo particular y haciendo uso de métodos diferentes de recolección de información, así como incorporar la obtenida, en el sistema de información gerencial de la propia institución.

En segundo lugar, se ha cambiado radicalmente el objetivo para el cual se realizaba la evaluación. Tradicionalmente la evaluación buscaba mostrar el cumplimiento de los objetivos sociales por parte de las IMF's, con el propósito primordial de avalar el fondeo por parte de los instituciones donantes. Ahora se busca que el Sistema de Evaluación de Desempeño o Impacto Social no sólo permita conocer el cumplimiento de los objetivos sociales de las IMF's, sino que la información por él proporcionada se incorpore al sistema de información gerencial de la institución y sea utilizada por la dirección para tomar decisiones, con respecto a las características de los productos y servicios ofrecidos por la institución y la mejora de sus procesos operacionales.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, o de Impacto Social, permite no solo verificar el cumplimiento de los objetivos sociales, sino que, a partir de la mejora o introducción de nuevos productos y la identificación de procesos operativos más eficientes, impacta de manera favorable en la rentabilidad. Por tanto, la búsqueda de objetivos sociales por parte de las IMF's y el logro de su desempeño financiero se vuelven objetivos complementarios, superándose lo aparentemente irreconciliable del logro de ambos objetivos. Por tanto, la búsqueda del "doble bottom line" por parte de las IMF's se orienta hacia el logro de un propósito común.

Utilidad de los Sistemas de Evaluación de Impacto o Desempeño Social

El interés renovado por identificar el impacto que las IMF's tienen sobre la población atendida y por evaluar el cumplimiento de sus objetivos sociales, vuelve a

poner en perspectiva el propósito esencial que dio origen al surgimiento de las microfinanzas, la necesidad de ofrecer a la población que vive en condiciones de pobreza un instrumento de apoyo que les permita mejorar sus condiciones de vida.

Es desde luego indiscutible que los objetivos sociales que se plantean las IMF's no pueden constituir meros pronunciamientos, si deseamos que las instituciones creadas y apoyadas por la sociedad para contribuir a reducir el problema de la pobreza verdaderamente funcionen. El compromiso para que verdaderamente se logre el cumplimiento de los objetivos sociales de las IMF's debe ser mayor para aquellas que son apoyadas mediante recursos subsidiados, nacionales e internacionales, a través de donaciones, créditos a tasa preferencial, aportaciones de capital o de cualquier otro tipo.

En este caso en particular, las IMF's deben asumir un enfoque comprometido y sostenido en el cumplimiento de sus objetivos sociales, y las organizaciones que proveemos esos recursos, como entidades públicas que recibimos recursos de la sociedad, debemos verificar que efectivamente así sea.

Como se ha mencionado, "El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario" se propone fortalecer y ampliar un sistema de IMF's autosustentables que ofrezcan servicios financieros de calidad a la población emprendedora del país que vive en condiciones de pobreza, para que a través del desarrollo de pequeñas actividades productivas se generen oportunidades de empleo e ingreso, y se mejore la calidad de vida de los emprendedores y sus familias.

Los objetivos de nuestro Programa se orientan, por tanto, a promover la conformación de un sistema de IMF's que logren un desempeño financiero eficaz, necesario para lograr su autosustentabilidad, así como hacia el logro de un buen desempeño social. El sistema de IMF's, a través del cual el programa canaliza sus apoyos a la población objetivo, debe enfocarse a la búsqueda del doble "botton line", el desempeño financiero y el desempeño social,

aspectos que nos hemos orientado a evaluar de manera permanente.

Evaluación de Desempeño Financiero y de Impacto Social del PRONAFIM

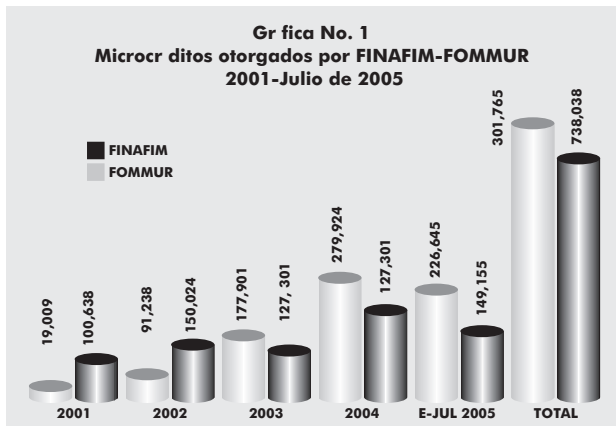
Siendo el PRONAFIM una organización relativamente nueva, que inició operaciones en agosto de 2001 y que actúa como un fondo de segundo piso, contamos con un Sistema de Evaluación de Desempeño e Impacto Social periódico, a nivel nacional, cuya muestra recoge las diferentes características de las IMF's. De forma simultánea, aplicamos diferentes mediciones de impacto, tanto cuantitativas como cualitativas, a nivel regional e individual, a fin de afinar las metodologías y los indicadores de este tipo de medición.

Asimismo, el Programa organiza seminarios de discusión con las Universidades e Institutos de Investigación del país, a fin de reflexionar sobre los conceptos, métodos e indicadores para la evaluación del cambio social inducido por el Programa en las comunidades pobres de México. Evaluamos también, a través de encuestas, la calidad de los servicios, tanto los que el PRONAFIM provee a las IMF's, como los que prestan las IMF's a los emprendedores que viven en condiciones de pobreza.

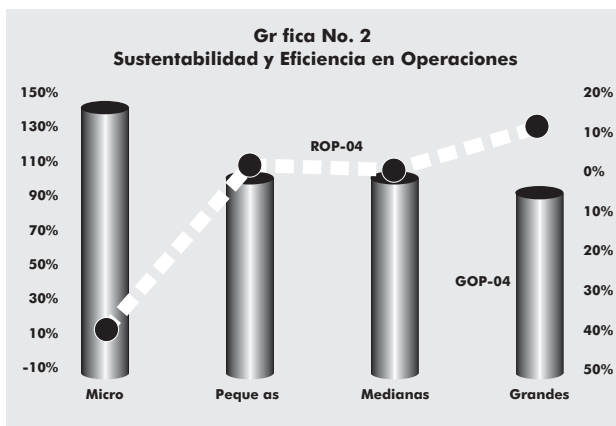
A continuación se presentan los principales resultados alcanzados por el PRONAFIM y las IMF's apoyadas por el Programa, en lo que se refiere a su cobertura y alcance, así como a su desempeño financiero y su desempeño social.

El PRONAFIM a través de los dos Fideicomisos que lo integran, Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM) y el Fondo de Financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)¹ canaliza apoyos a 76 Instituciones Microfinancieras (IMF's) y 80 Organismos Intermediarios (OI's) que proveen servicios financieros a emprendedores que viven en condiciones de pobreza en el 97 % del territorio nacional. Las IMF's y las OI's a quienes FINAFIM y FOMMUR prestan servicios financieros y no financieros otorgaron, de 2001 a julio de 2005, 1,539, 803 microcréditos a 615,921 emprendedores que viven en condiciones de pobreza.

¹ FINAFIM es una institución que provee servicios a IMF's que otorgan crédito a emprendedores de ambos sexos que viven en condiciones de pobreza, primordialmente en las zonas urbanas del país. Fommur, en cambio, provee servicios a OI's que otorgan crédito sólo a mujeres emprendedoras que habitan en las áreas rurales del país.

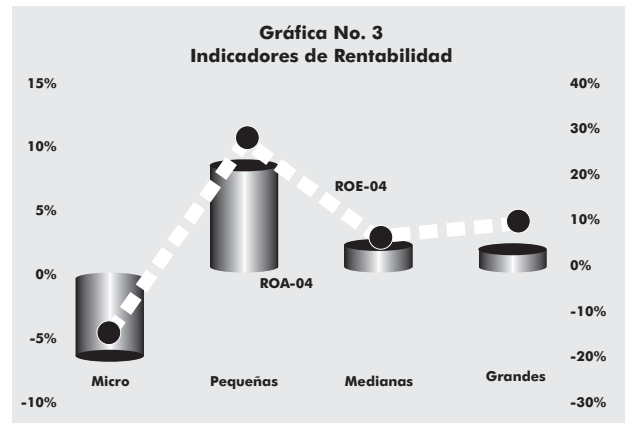


Al cierre del 2004, el valor de la cartera de las Instituciones Microfinancieras fondeadas por FINAFIM² ascendía a 376.7 millones de dólares, de los cuales 48 % correspondía a IMF's clasificadas como grandes, 38 % a instituciones clasificadas como medianas y el 14 % restante a aquellas clasificadas como pequeñas y micros³. Para el mismo período, el índice de cartera vencida de las IMF's, medido a través del indicador de cartera vencida a más de 30 días, ascendía a 4,7 %, con un índice de cobertura de reservas de 42 %.



Por lo que respecta a los indicadores de sustentabilidad y eficiencia de operaciones de las IMF's⁴, éstos nos muestran que las IMF's grandes han alcanzado su autosustentabilidad, las medianas y pequeñas se encuentran cercanas a su punto de equilibrio y las micros se encuentran aún lejanas de alcanzarlo. El tamaño de

escala, el desarrollo de economías del conocimiento, la utilización de tecnologías de información y su fortalecimiento institucional constituyen los factores primordiales en los que se basa la operación eficiente y sustentable de las IMF's grandes, así como la tendencia de las IMF's medianas y pequeñas hacia el logro de su punto de equilibrio.



En cuanto a los indicadores de rentabilidad general de las IMF's, éstos muestran para 2004 un comportamiento positivo al obtenerse un Retorno sobre Activos (ROA) de 2,30% y un Retorno Sobre el Patrimonio (ROE) de 11,06%. A nivel desagregado, se observa que sólo las IMF's clasificadas como micros muestran índices de rentabilidad negativos, aun cuando para el caso de las pequeñas y medianas los indicadores de rentabilidad positivos se logran compensando, a través de subsidios y donativos, los resultados negativos de operación antes mencionados.

En cuanto al impacto que nos hemos propuesto alcanzar en la población microempresaria que vive en condiciones de pobreza y sus familias, podemos mencionar lo siguiente:

- El programa genera 0,65 empleos, directos e indirectos, por cada microcrédito que otorga.
- El ingreso familiar promedio de los acreditados se ha incrementado en 28 % anual.
- El mayor nivel de ingreso familiar se ha destinado a cubrir gastos familiares de alimentación, salud y educación para los hijos.

2 La información financiera que se presenta en esta sección corresponde sólo a las Instituciones Microfinancieras fondeadas por FINAFIM.

3 FINAFIM clasifica a las IMF's de acuerdo con el tamaño de su cartera. Expresadas en dólares americanos, las IMF's se clasifican como micros cuando mantienen una cartera inferior a \$us 270,000.00; pequeñas cuando su cartera se ubica en un rango entre \$us 270,000.00 y \$us 900,000.00; medianas cuando su cartera está en un rango entre \$us 900,000.00 y \$us 4,035,000.00 y, grandes cuando su cartera es mayor a \$us 4,035,000.00.

4 Como indicadores de sustentabilidad se utilizan las razones de gastos operativos y margen de operación con respecto a ingresos operativos generados, denominados GOP y ROP, respectivamente.

- La pobreza alimentaria de los acreditados se redujo en 6.6%, la de capacidades⁵ en 6,7% y la patrimonial en 10,1 %. (reducción alcanzada en 18 meses).
- Los beneficiarios tienen mayor seguridad en sí mismos y en sacar adelante a su familia.
- Las mujeres beneficiarias muestran una mayor capacidad para tomar decisiones por sí mismas y en pareja.
- Los beneficiarios se informan más acerca de apoyos a microempresarios, problemas de la comunidad, economía y, en general, acerca de las noticias del país.
- Los beneficiarios han ampliado sus redes sociales y tienen mayor participación en los asuntos de la comunidad.

- Los beneficiarios se sienten con más derecho a exigir en diferentes aspectos.

En cuanto a la evaluación de la calidad del servicio que el PRONAFIM presta a las IMF's, así como el que las IMF's prestan a los microempresarios, puedo señalar que los resultados de las encuestas que hemos realizado entre las IMF muestran resultados bastante satisfactorios.

El 58 % de las IMF's evalúa los servicios prestados por el PRONAFIM como muy buenos y 40 % los califica como buenos. Por su parte, los emprendedores en condiciones de pobreza califican los servicios de microfinanciamiento recibidos como excelentes y buenos en un 80 %. Sólo los

⁵ Corresponden a las tres mediciones de niveles de pobreza adoptadas en México. En pobreza alimentaria se consideran a quienes no perciben ingresos suficientes para adquirir una canasta alimentaria definida como básica. En pobreza de capacidades se incluye a quienes perciben ingresos suficientes para adquirir la canasta básica, pero no para cubrir sus necesidades de salud y educación básica. Por último, en pobreza de capacidades se clasifica a quienes perciben ingresos suficientes para adquirir la canasta básica y cubrir sus necesidades de salud y educación básicas, pero no para cubrir sus necesidades de vestido y calzado, energía eléctrica y combustible, transporte público y vivienda.

Carmen Velasco
Pro Mujer Bolivia

Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Social, similitudes y diferencias en el contexto de las IMFs

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que tiene que ver con un modelo estratégico de gestión de una empresa. Esta responsabilidad tiene que ver fundamentalmente con el impacto de las actividades empresariales en diferentes ámbitos del individuo y su comunidad. (ETHOS y IARSE). Así contextualizado el concepto queda claro que se refiere a un círculo de influencia y de control de la empresa sobre el individuo y su comunidad y de estos sobre la empresa. Los componentes o indicadores que propone Ethos y el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial para el análisis y evaluación de la RSE son similares a los que proponen las deferentes instituciones o iniciativas que abordan este tema, pueden ser agrupadas en dos dimensiones:

• Dimensiones Internas (de la Institución):

- Visión y Misión
- Ética
- Auditoria y rendición de cuentas
- Medio Ambiente:
 - Política de Operaciones Minimización de Residuos
 - Prevención de Polución Uso eficiente de energía y agua Proyecto Ambiental (reciclaje y diseño de productos)
- Ambiente de Trabajo
- Mercado: Se refiere a prácticas que realiza la empresa en su mercado.

• Dimensiones Externas (del entorno):

- Medio Ambiente: Intervenciones Ambientales, para la preservación del medio y sus recursos

(puede involucrar a la misma empresa, a clientes, proveedores y a la comunidad).

- Comunidad: Trabajos Voluntarios, donaciones para programas de Salud o educación, proyectos de mejoras en la Comunidad, como parques, escuelas.

Las empresas que se involucran en el desarrollo de la RS, ya sea siguiendo los indicadores descritos anteriormente o diferentes, pueden tener distintas motivaciones que las impulsen a hacerlo, siendo las más frecuentes:

1. Imagen de la empresa ante sus empleados, el mercado y la competencia.
2. Cuidar y proteger el mercado para incentivar y asegurar el consumo de sus productos.
3. Beneficios impositivos.
4. Motivación social y compromiso con el entorno, la comunidad y el retorno social que su empresa debe tener.

Estos indicadores han sido construidos y elaborados para medir y evaluar la RS de las empresas cuyo fin esta centrado en la rentabilidad y retorno financiero que sus dueños, accionistas o inversionistas exigen de ellas. Esta exigencia, en los países en vías de desarrollo, muchas veces ha impulsado a las empresas a incurrir en prácticas que les permitían aumentar su rentabilidad tales como reducir costos, abaratar procesos, reducir personal, aumentar horas de trabajo del personal, entre otras. Estas prácticas, con mucha frecuencia atentan contra los principios de la RSE y como consecuencia compromete

la posibilidad de las empresas de cumplir con ellos. Por lo tanto, vemos que el Rendimiento Social Empresarial tiene que ver fundamentalmente con el accionar de la empresa que incide en sus trabajadores y en su entorno ambiental y social. Esto se da con mayor frecuencia en empresas de países más desarrollados ya que el mercado permite volúmenes de operación que hacen esta iniciativa sea costo efectiva, cosa muy difícil en empresas de países con mercados reducidos y menos desarrollados.

El Desempeño Social (DS) es una estrategia que va más allá de lo interno de la empresa y su entorno ambiental y social, considera fundamentalmente la transformación de la comunidad a través del individuo en la búsqueda de una efectiva reducción de la exclusión social, económica, de oportunidades y de servicios. Tanto el CGAP, CERISE, FINRURAL y otras instituciones coinciden en líneas generales en la definición del Desempeño Social como la "consistencia Institucional con su misión social, para saber si respeta sus orientaciones de lucha contra la pobreza y si mantiene su concentración en la población más excluida". Guarda relación con la consistencia de los productos ofertados por las instituciones y la demanda de la población por la cual ha sido creada y desarrollada.

La medición del Desempeño Social de las instituciones se compone de básicamente de 6 dimensiones, tomando como base los propuestos por los actores antes mencionados:

- Alcance a los más pobres y excluidos.
- Reducción de la pobreza y hambruna.
- Adecuación de los servicios a las necesidades de la población meta.
- Acceso a servicios de salud y educación de la población meta.
- Potencialización, empoderamiento integral de la población meta.
- Sostenibilidad financiera y social de la institución.

Esta medición se la debe realizar en los dos ámbitos del accionar de las instituciones que se adscriben a esta estrategia:

1. Evaluando el accionar de la institución en relación a la oferta de sus servicios es decir cuan incorporada esta en la institución la respuesta (mediante servicios y productos) a las necesidades de la población definida como meta

2. Evaluación del efecto que produce el accionar de la institución, mediante la oferta de sus servicios y productos, en la población que accede a estos. Esta evaluación se la puede hacer a través de evaluaciones de Impacto con indicadores claramente definidos, o con monitoreo permanente del comportamiento de la clientela y cambios en su condiciones de vida, la de su familia y la de su comunidad.

Las entidades Micro financieras y las Estrategias de RSE y DS.

Ambas estrategias de administración empresarial, la Responsabilidad Social y la de Desempeño Social son aplicables al ámbito de acción de las entidades Micro Financieras. Es importante puntualizar que la misión de las entidades micro financieras esta definida como instrumento de combate a la pobreza. En el transcurso del tiempo estas entidades han tomado diferentes nichos poblacionales con diferentes grados de pobreza y exclusión. Las entidades Micro financieras con fines de lucro han dedicado su accionar a personas o microempresas con un cierto grado de desarrollo permitiéndoles acceso a capital que favorezca su crecimiento económico.. La medición de impacto de las IMF CL consiste fundamentalmente en la evaluación del rendimiento económico, rentabilidad y crecimiento de la empresa y la respuesta de los clientes a los compromisos financieros adquiridos con ellos. Las entidades Micro financieras de desarrollo, sin fines de lucro, han dedicado su accionar a la población más pobre que no cuenta o tiene bases mínimas de estructura económica, por lo tanto en los servicios que brindan, además de ofrecerles servicios financieros, otorga servicios de capacitación y servicios de desarrollo que permiten el empoderamiento individual, familiar y comunitario.

Como se puede apreciar claramente existen diferencias sustanciales en la misión de ambos tipos de entidades, lo que hace que la aplicación de las estrategias definidas, RSE y DS, sean más factibles de aplicar en unas que en otras. Así pues la estrategia de RSE esta inmersa en la Misión de las entidades Micro financieras con fines de lucro ya que éstas evalúan el impacto de la empresa en su sostenibilidad y lucro económico como también en la resultante económica de sus clientes. Para estas instituciones, el medir las seis dimensiones de la estrategia de Desempeño Social es muy complicado, poco costo efectivo ya que su estructura organizacional no permite evaluar el desarrollo integral de sus clientes porque su producto es exclusivamente económico. En cambio la estrategia

de administración empresarial de Desempeño Social esta inmersa en la misión de las instituciones micro financieras de desarrollo (MFD) sin fines de lucro, hace a su esencia, a su razón de ser y a su responsabilidad de trabajar con nichos poblacionales de alta vulnerabilidad. Estas instituciones trascienden de ser proveedores de servicios microfinancieros y se adscriben al concepto de desarrollo integral del individuo, la familia y su comunidad, con el objetivo de crear bases sólidas para cambios sostenibles en la comunidad. Por lo tanto, el incluir las dimensiones de medición del DS no es opcional, es una actividad que forma parte de los planes de acción, del monitoreo periódico que la institución realiza de sus clientes y de las evaluaciones de impacto. La evaluación del Desempeño Social no es sustitutiva de la evaluación del desempeño financiero de las IMFD; el proceso que se dio de haber centrado primero la atención en la sostenibilidad y la rentabilidad financiera de estas instituciones no solo ha sido necesario sino

indispensable. Sería imposible que las IMFD logren indicadores en la estrategia de administración empresarial del Desempeño Social si es que no logran la sostenibilidad y rentabilidad financiera. Por su estructura legal de entidades sin fines de lucro, pueden reinvertir sus utilidades en mejora de sus servicios financieros o en la oferta de servicios de desarrollo. Como es sabido las IMFD no reguladas por la SBEF, no pueden captar ahorros ni depósitos del público como forma de fondar sus operaciones crediticias. En los últimos años se han desarrollado un número considerable de entidades de segundo piso que captan depósitos de inversionistas que están interesados en "invertir" en las entidades de MF. Por esta inversión esperan un retorno financiero y un retorno social.

La rentabilidad financiera de las IMFD unida a resultados positivos en su desempeño social, traducidos en indicadores de retorno social, convierten a las IMFD en un sector muy atractivo para los inversionistas sociales.

Rosina Valverde
MIDE-PERÚ

¿Las instituciones de microfinanzas, estamos logrando generar cambios desde la perspectiva de los propios Clientes?

Al escribir estas líneas quiero compartir algunas ideas y preguntas que a lo largo de mi experiencia personal y del equipo de trabajo -del que soy parte en la institución MIDE-PERÚ¹-, se generan permanentemente.

MIDE, desde su nacimiento como institución se ha propuesto -como otras instituciones con misión social- promover impactos positivos en las vidas de las mujeres a las que prestamos el servicio. Desde ese momento estuvimos en la búsqueda de metodologías y herramientas que nos permitan visualizar los cambios en las personas -principalmente mujeres rurales- a quienes brindamos el servicio de Microcrédito.

En el año 2001 concluimos y presentamos un "Estudio de Impacto" de nuestro trabajo, al cual titulamos "El Microcrédito semilla para el Desarrollo", en esa oportunidad percibimos los siguientes aspectos:

1. La aplicación de metodologías participativas, fueron fundamentales para lograr visualizar de manera más clara los efectos del Microcrédito.
2. La contribución del Microcrédito para lograr cambios en las relaciones de poder, género, aún era de manera parcial.
3. La generación de iniciativas económicas en proceso de lograr su sostenibilidad, necesitadas de ser potenciadas a través de una intervención más integrada.

En ese momento vimos la necesidad de construir productos crediticios que incorporen en su metodología de aplicación, el seguimiento al impacto del microcrédito en la vida de nuestras clientes, es sobre esta experiencia que nos gustaría compartir algunas reflexiones con las diferentes instituciones que estamos preocupados por el Desempeño Social de todas ellas.

La exposición consta de tres partes; la primera alcanza algunos conceptos sobre los cuales está basada nuestra experiencia, luego presentamos el proceso de trabajo del seguimiento al efecto del Microcrédito y finalmente abordamos, a manera de conclusiones algunos aspectos que nos parece deben ser parte de la reflexión respecto al impacto social del Microcrédito.

I. CONCEPTOS

1.1. Pobreza

La pobreza es la falta o el insuficiente acceso de las personas, o de grupos de personas, a recursos, bienes, servicios, organizaciones, etc., y la insuficiente capacidad para tomar decisiones sobre ellos.

La capacidad limitada para acceder y tomar decisiones (de producción, inversión salud reproductiva, de migrar, de buscar mejores condiciones de vida, etc.) sobre bienes, servicios, recursos e instituciones es lo que genera pobreza.

¹ MIDE "Microcrédito para el Desarrollo", institución peruana especializada en prestar el servicio de Microcrédito, principalmente a mujeres en las zonas rurales del sur del Perú.

Esta capacidad limitada para decidir tiene consecuencias sobre el nivel de educación que alcanzan, el tipo de actividades económicas que realizan, la participación en los mercados rurales y urbanos, y por tanto sobre sus condiciones de vida o de la calidad de vida que alcanzan.

1.2. Impacto

Es un cambio social permanente en la condición de las personas con quienes trabajamos o en el medio ambiente donde actuamos. Es un cambio en las condiciones de acceso y de control en las personas o grupos de personas, cambio en las relaciones de poder y en las condiciones del medio ambiente, que aumenta o disminuye sus posibilidades de subsistir y de reproducirse.

1.3. Metodologías participativas

Técnicas o herramientas metodológicas de inter-aprendizaje aplicadas o utilizadas en espacios diferentes (reuniones, asambleas, talleres, jornadas y otros), concurren principalmente por grupos de personas que habitan en la zona rural; la comunicación en los espacios se realiza a través de dibujos, gráficos, esquemas y otros; técnicas que no utilizan generalmente la escritura convencional. El proceso de aplicación de la técnica permite generar un clima de diálogo entre los participantes e intercambiar puntos de vista desde ángulos diversos.

1.4. Reflect Acción.

Reflect es un enfoque, una forma de ver y transformar la vida.

Reflect-Acción es un enfoque metodológico que parte de la fusión de teorías y prácticas de la educación popular y el desarrollo comunitario.

II. SEGUIMIENTO AL IMPACTO

MIDE, dentro de su experiencia en el tema de Microcrédito dirigido a mujeres rurales, ha comprobado que el conocimiento del punto de vista de ellas, así como sus expectativas y objetivos personales es verdaderamente importante, no sólo para conocer su mercado, sino principalmente de ser testigo del proceso que van adquiriendo en sus vidas, en el transcurso que MIDE tiene contacto con ellas a través de su servicio.

De acuerdo con su experiencia, se ha logrado perfilar una secuencia de seguimiento al desarrollo de sus clientas de una forma eficiente; por un lado, conociendo el mercado, controlando la calidad de la cartera; y a la vez dando el seguimiento al impacto (positivo o negativo) en la vida de las mujeres rurales que acceden a nuestro servicio.

Para ello, el equipo institucional² ha construido en forma participativa la adaptación de diferentes herramientas al proceso de la intervención institucional, lo cual se realiza básicamente siguiendo los siguientes procesos:

a. Intercambio de ideas y determinación -desde sus vivencias- de sus objetivos personales.

En este tema se utiliza la herramienta denominada en MIDE como "Tu visión de Futuro", donde las mujeres libremente dibujan o grafican la forma de vida que ellas quieren para el futuro, cómo quieren ver su contexto en el futuro: respecto a las relaciones dentro de su familia, su pareja, hijos y otros; dentro de su comunidad y su localidad en general.

Para MIDE, a través de esta visión ha podido comprobar que no siempre lo que para nosotros es mejoramiento de su calidad de vida lo es para ellas, por ejemplo, a veces pensamos que incrementar su negocio y capitalizarse es mejorar, sin embargo, para las mujeres mejorar es vivir en paz con su familia, es educar a sus hijos e hijas, aspectos que no necesariamente se traducen en algo material.

Es en este contexto que se reflexiona con ellas: "que papel juega su trabajo con el crédito" y de esta forma se crea un ambiente en el cual ella toma su propia decisión de acceder o no al servicio en ese u otro momento.

b. Evaluación del servicio de crédito desde la perspectiva de las mujeres rurales.

Un segundo momento en el proceso que estamos describiendo es conocer, desde sus apreciaciones personales, el servicio de crédito, el momento que ellas pueden acceder al servicio, su plan de negocios³ personal,, respecto a su racionalidad económica para usar el crédito y otros aspectos netamente económicos.

² El equipo institucional de MIDE ha sido capacitado en el aprendizaje de las herramientas AIMSS y Microsave, en el Taller organizado por Iniciativa Microfinanza - COPEME, Perú, cuyo facilitador fue el Licenciado Salvador Muñoz, del Centro IDEAS.

Por otro lado, MIDE pertenece en su localidad a la red de Reflect Acción, dentro de la cual ha adquirido y se apropió de dicha metodología, y la aplica en los grupos de mujeres que acceden al servicio.

³ Plan de Negocios de las mujeres rurales no son documentos escritos ni muchos menos detallados académicamente, es simplemente la organización personal que tiene de la economía de su familia, que normalmente ella conoce y maneja.

Para ello MIDE utiliza las herramientas AIMSS, llamada Satisfacción del Cliente, con lo cual se determina la percepción que ellas tienen de nuestro servicio, el equipo facilita la determinación de los aspectos clave a evaluar y dan su opinión sobre ¿qué es lo que le gusta o disgusta de nuestro servicio?

En nuestra experiencia, actualmente estamos realizando la consulta en las diferentes zonas de trabajo, para lo cual se ha intercambiado responsables de una zona a otra (para no incurrir en gastos innecesarios), de esta forma MIDE está en la posibilidad de tomar decisiones sobre los aspectos que ha evaluado positivamente o negativamente el servicio de MIDE.

Respecto a las herramientas del MICROSAVE, las más utilizadas en MIDE son:

- **Calendario o estacionalidad de los ingresos, gastos, ahorros y crédito**

Nos permite conocer en qué momento es propicio otorgar el crédito de tal manera que pueda ser útil para las mujeres, con ello estamos más cerca de nuestro grupo meta y al tanto de sus necesidades de financiamiento.

- **Diagrama de Venn Chapati**

Nos permite conocer la ubicación que tenemos respecto a las otras instituciones, sean o no instituciones especializadas en otorgar el servicio de Microcrédito.

- **Categorización de Atributos del producto y preferencias relativas**

Más específicamente conocer las preferencias de nuestro servicio respecto a otros, nos permite conocer de cerca los aspectos que debemos modificar en nuestro servicio.

- **Mapeo de la actividad económica**

En esta técnica, las mujeres expresan - a través de dibujos- las actividades que realizan con el crédito, los roles que cumple cada uno de los componentes de la familia, en fin, es una herramienta que permite visualizar en su integridad el destino del crédito y la capacidad de las mujeres para manejar sus fondos de crédito.

Específicamente, en nuestra experiencia compilamos toda la información para fortalecer nuestra intervención, no fue necesario crear nuevos productos y validarlos, si no más bien fortalecer los actuales, lo cual nos llevó inclusive a actualizar nuestra Política crediticia.

c. Seguimiento al impacto (cambios, desarrollo, empoderamiento de las mujeres)

c.1. Herramientas participativas.

MIDE está utilizando básicamente las herramientas del Enfoque Reflect Acción para el análisis social y económico, siguiendo un hilo conductor marcado por tres momentos: a) afirmación de la identidad; b) posición ante el entorno dominado por las relaciones de poder; c) proyección hacia los cambios sociales.

Son técnicas que básicamente permiten visualizar en forma gráfica su propia vida, los aspectos que enfrentan en su situación actual, las barreras que han logrado superar o los momentos difíciles de fracaso que pudieron haber sufrido en su vida. A MIDE le permite conocer cuáles han sido los aspectos de cambio generado en la vida cotidiana de las mujeres a través del crédito, en qué aspectos han logrado superar accediendo al Microcrédito además, independientemente de su situación económica, si han logrado o no procesos de empoderamiento en el plano social, económico y político.

Las técnicas que usualmente utilizamos y que fueron adaptadas bajo el Enfoque Reflect Acción son las siguientes:

- **Yuyasunchis Ñaupacman Purinanchispaq**

Es una técnica que traducida al castellano aproximadamente dice lo siguiente: "Recordemos para seguir adelante".

Se trata de que las mujeres rurales participen libremente en las reuniones convocadas por MIDE, exclusivamente para reflexionar con ellas respecto a los cambios que están sintiendo en sus vidas en los últimos años. El proceso se inicia con dinámicas participativas donde las mujeres tienen momentos de esparcimiento y alegría, para luego entrar en un momento de concentración para recordar cómo fue años atrás y cómo es ahora su vida respecto a su persona, la relación con su familia: hijos, esposo y otros, su situación económica; todo este proceso es graficado por las mujeres para mostrar los elementos cruciales que están cambiando su situación, los aspectos que han logrado, sus fracasos, sus éxitos.

- **Río de la Vida**

Es una técnica parecida a la anterior, que les permite reflexionar sobre su vida y ésta es representada a través de un río.

MIDE en mi Vida

Es una adaptación de las anteriores técnicas, son representaciones gráficas que realizan las mujeres para expresar todos los aspectos que han logrado superar, experimentar (fracasos y éxitos), vivencias al empezar en el programa de crédito de MIDE.

c.2. Aplicación de Encuestas y Datos estadísticos

MIDE complementa su información con resultados de análisis de datos estadísticos, los cuales son captados de las fichas de "Información del acceso al Crédito", secuencialmente de varios créditos, en función de una muestra estadísticamente aceptable, dentro de la cual escogimos analizar básicamente el indicador de "Rentabilidad de los negocios", que nos permite conocer si realmente las mujeres están logrando generar ingresos sostenibles en el tiempo para sus familias.

III. CONCLUSIONES DEL SEGUIMIENTO AL IMPACTO

La sistematización de la información permite a MIDE extraer conclusiones, que le sirven para encaminar su trabajo, aquí señalamos algunas:

- a.** El proceso de tomar control de su vida, expresado desde el momento que visualizan sus objetivos personales y encaminan su trabajo hacia el logro de ellos.
- b.** La toma de decisiones en diferentes espacios, desde el ámbito familiar hasta espacios locales, al reflexionar sobre las relaciones de poder

inequitativas que les limita desarrollarse en espacios como el mercado, donde ellas acuden a realizar su trabajo.

- c.** El cambio de roles, que se visualiza de manera natural, desde la valoración al trabajo de la mujer y su participación en espacios extra familiares, y la incursión de los varones en espacios que solamente eran considerados de mujeres dentro del espacio familiar.
- d.** La capacidad de reflexionar y tomar decisiones sobre acceder o no a servicios de crédito y, evaluar las diferentes opciones en el mercado financiero, les hace relativamente inmunes al riesgo del sobreendeudamiento.
- e.** El mejoramiento del bienestar de su familia y principalmente de ella.
- f.** Independencia económica de la mujer, que de alguna manera es una imagen que se proyecta a futuro.

Finalmente, creemos que el tema del papel de las IMFs con enfoque social es importante; creemos que el impacto social es un tema donde podemos aportar todos los involucrados, incluyendo dentro de ellos a los actores principales "los clientes".

La conjunción de ideas, metodologías y enfoques para la evaluación del Desempeño Social de las IMFs, es válida por su diversidad, lo social expresa lo humano y estandarizarlo limita la "riqueza del análisis" de todas aquellas vidas y experiencias que están siendo afectadas con los servicios de las IMFs.

*Aliaga Irina - Marconi Reynaldo
FINRURAL - BOLIVIA*

Medición del desempeño social: ¿debate o desafío? Experiencia de finrural - bolivia

1. Introducción

FINRURAL incursionó en sus actividades de evaluación de impactos, en un contexto en el que se cuestionaba la credibilidad de las microfinanzas bolivianas como herramienta de lucha contra la pobreza y donde la mayoría de las entidades de microfinanzas no contaba con evidencia rigurosa y creíble, que demostrara la contribución de sus programas a la mejora de las condiciones de vida de sus clientes. Así el año 2001, FINRURAL asumió el reto de ejecutar investigaciones para identificar los cambios que los programas de microfinanzas generaban sobre sus clientes. Estas investigaciones fueron encaradas con la perspectiva de responder a esta necesidad sectorial.

Así, en la gestión 2001, este reto se tradujo en un esquema de trabajo que ofrecía dos productos. El primero consistía en la evaluación del impacto del programa de microfinanzas de la entidad usuaria y el segundo radicaba en la evaluación del impacto agregado del conjunto de programas de entidades microfinancieras evaluadas por FINRURAL. De manera complementaria, las actividades de evaluación de la satisfacción de los clientes fueron contempladas en el primer producto, aunque de manera muy limitada.

FINRURAL inició formalmente operaciones en marzo de 2002, involucrando a sus socias: CRECER, PRO MUJER, DIACONIA-FRIF y FADES. En abril de 2002, el trabajo amplió su cobertura a instituciones no-socias de FINRURAL, incorporando a los Fondos Financieros

Privados FIE y Eco Futuro. En julio de 2002, se amplió la cobertura hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito TRINIDAD y COMARAPA. Todas estas instituciones fueron evaluadas por FINRURAL utilizando una metodología común. Los productos de estas evaluaciones fueron ocho informes que presentan los resultados de los impactos generados por los programas de cada una de las instituciones y un informe que ofrece resultados acerca del impacto conjunto de las instituciones evaluadas. Durante las gestiones de 2004 y 2005, FINRURAL incursionó expresamente en la evaluación de la satisfacción de los clientes. Ese trabajo fue ejecutado en 7 socias de FINRURAL y el FFP Eco Futuro. Por su parte, entre diciembre 2004 y agosto 2005, FINRURAL hizo su primera incursión de trabajo de evaluación de impactos externa, realizando un trabajo para 8 microfinancieras de Honduras y Nicaragua. Es este contexto que se considera para el presente documento.

2. Gestación del servicio y socios estratégicos

En los últimos 5 años, FINRURAL ha ejecutado un conjunto de acciones con miras a estructurar un Servicio de Evaluación de Impactos para socios y no socios. En materia de evaluación de satisfacción del cliente, la estrategia ha consistido en desarrollar la metodología para internalizar el instrumento con sus socios.

En los 3 años de participación en Imp-Act, FINRURAL diseñó, lanzó al mercado y consolidó su Servicio de Evaluación de Impactos (SEI). Imp-Act facilitó el apoyo

financiero necesario para la creación y operación dentro de FINRURAL en un área especializada de evaluación de impactos encargada de la gestión del Servicio. Asimismo, merced a su liderazgo académico, Imp-Act ha brindado a FINRURAL acceso a información actualizada en evaluación de impactos, tanto a nivel teórico como práctico, y ha posibilitado el asesoramiento académico del profesor Paul Mosley, quien ha certificado la calidad de los estudios generados por el Servicio. Este relacionamiento académico realzó de gran manera la credibilidad de los resultados generados bajo este esquema.

El objeto del SEI es proporcionar, a través de informes elaborados por FINRURAL, información oportuna, costo-efectiva y objetiva sobre el desempeño social de IMFs sobre la base de información de demanda, sin descuidar aspectos metodológicos que permitan generar resultados con niveles aceptables de validez y confiabilidad. Dentro del SEI existe un componente de estudios de investigación de mercado complementarios, que desarrolla metodologías de investigación de lealtad de clientes, salida de clientes y clientes en mora, aplica estas metodologías en IMFs generando estudios y luego transfiere las metodologías para que sean internalizadas por las IMFs.

El Servicio de Evaluación de Impactos de FINRURAL inició formalmente operaciones en el 2002 ejecutando estudios de impacto de 8 IMFs locales. Los resultados de estos estudios fueron presentados hasta inicios de 2003, así como los resultados de un estudio que usó la información conjunta de las 8 IMFs para identificar las tendencias agregadas en impactos, así como las tendencias por tipo de institución. Posteriormente, en el 2003, FINRURAL realizó el desarrollo de metodologías específicas para la investigación de estos tres campos, lealtad de clientes, salida de clientes y clientes con pagos en mora, siguiendo un principio ya probado de desarrollar una metodología estandarizada. En el 2004 estas metodologías están siendo aplicadas a 8 IMFs para su posterior transferencia hasta fines de la gestión.

Asimismo, en el 2005, FINRURAL ejecutará dos estudios de impactos agregados en Honduras y Nicaragua que involucran la participación de las siguientes 8 IMFs: ADIM, FDL, FUNDESER y PRODESA (en Nicaragua), y FINSOL, BANHCAFE, CACIL y FUNDAHMICRO (en Honduras). Además, propondrá un sistema de monitoreo de clientes de estas instituciones sobre la base de los resultados de estos estudios. Este trabajo es contratado por el Programa PROMIFIN de

COSUDE en Centroamérica, que a partir de una convocatoria internacional eligió la propuesta de metodología de FINRURAL, para la evaluación de impactos agregados y monitoreo de clientes.

En el presente, el desafío de FINRURAL es generar una estrategia para la medición del desempeño social en el marco del Sistema de Autorregulación, promovido por FINRURAL en estos últimos años. En este proceso FINRURAL contó y cuenta con el apoyo de socios estratégicos en el Programa Imp-Act, financiado por la Fundación Ford, sobre la base del trabajo de tres universidades británicas, ICCO de Holanda, PROFIN/COSUDE de Bolivia y el Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, FORO LAC FR.

El Servicio de Evaluación de Impactos de FINRURAL, bajo las características previamente descritas, ha alcanzado alta productividad en términos de metodologías de investigación generadas y estudios desarrollados.

3. Servicio de evaluación de impactos y medición de satisfacción del cliente

3.1. Conceptualización del Impacto

¿Qué entenderemos por impactos de los servicios microfinancieros? Impactos de los servicios microfinancieros son las mejoras que se producen en las vidas de los clientes usuarios, que fueron originadas y facilitadas a partir del acceso a estos servicios. En consecuencia, este concepto de impacto no define una relación de causa y efecto, ya que no supone que el sólo acceso al servicio causará mejoras en la vida del cliente. A diferencia, este concepto cataloga al servicio como un insumo que tiene la capacidad de iniciar una cadena de mejoras en la vida del cliente, pero estas mejoras no sólo dependerán del servicio, sino también de otros insumos y del mismo contexto en el que se desenvuelve la clientela.

3.2. La cadena de impactos como marco conceptual de la evaluación de impactos

Como muestra el Gráfico 1, la cadena de impactos se inicia con la "inversión" del crédito en una actividad económica generadora de ingresos. Esta inversión conllevará a la generación de mayores "ingresos", a través de mayores ventas y ganancias. Las mayores ganancias serán "reinvertidas" nuevamente en el negocio, creando así un círculo virtuoso entre inversión e ingresos. No obstante, para que este círculo virtuoso se cumpla, deben mediar estrategias empresariales que logren reducir costos o incrementar ingresos, por

**GRAFICO 1
MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE IMPACTOS**



ejemplo: la diversificación de fuentes de ingresos, la disminución de costos de inversión, etc.

Las mayores ganancias en el negocio del cliente permitirán también mejorar la situación de su hogar, tanto en el campo económico como social. El ingreso familiar se elevará y permitirá financiar un mayor gasto para el hogar. Asimismo, existirá la posibilidad de generar mayor ahorro para el hogar que permita financiar la inversión en activos. Las mejoras en ingresos y ahorros del hogar también conllevarán a mejores en variables sociales, tales como la seguridad alimentaria, vivienda, prevención de la salud y educación de los miembros del hogar.

Por último, las mejoras económicas y sociales también conllevarán a efectos de empoderamiento personal de los

clientes en el ámbito de su independencia económica y su autoestima, efectos que cobran destacada importancia cuando se trata de clientas mujeres de escasos ingresos.

Si los clientes de la institución prestataria de microcrédito acceden también a otros servicios distintos del crédito otorgado por la institución, como la capacitación o los servicios financieros adicionales del modelo de bancos comunales, resultará difícil aislar los efectos del crédito de los otorgados por otros servicios recibidos, ya que los impactos podrán ser producto del efecto conjunto de todos los servicios.

3.3. Características del Servicio de Evaluación de Impactos

El SEI de FINRURAL genera información del impacto de las IMFs basada en datos de la demanda, con un enfoque

**Cuadro No 1
Características del Servicio de Evaluación de Impactos**

	Componente Evaluación de Impactos	Componente Investigación de Mercado
Productos del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Impacto de IMFs • Estudio de Impacto basados en análisis agregado de IMFs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Lealtad de Clientes. • Estudio de Salida de Clientes. • Estudio de Clientes con Pagos en Mora.
Metodología operativa del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • FINRURAL diseña las metodologías de investigación con la participación de un Comité Técnico de representantes de IMFs. • El trabajo de campo se terciariza con una empresa especializada. • FINRURAL procesa y analiza la información Recolectada. • FINRURAL genera los informes, los presenta a las usuarias y los publica previa autorización de las IMFs evaluadas. • FINRURAL mantiene la responsabilidad de ejecución de estudios de impacto con oferta permanente y de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La misma, excepto el último paso donde FINRURAL transfiere metodologías de investigación de lealtad, salida y mora de clientes para que sean internalizadas por las IMFs.

que combina rigurosidad con credibilidad. FINRURAL asume la responsabilidad de ejecución de todo el proceso de investigación (desde el diseño metodológico, recolección de los datos, procesamiento y análisis, generación de los informes, difusión y publicación). Los productos del SEI son estudios de impactos y estudios de investigación de mercado, complementarios en los campos de lealtad, salida y mora de clientes.

Estos estudios presentan un análisis individual o agregado de las IMFs. Los estudios que presentan un análisis individual de la IMF evaluada son de carácter confidencial y su difusión y publicación sólo es posible si la IMF otorga la autorización respectiva. A diferencia, los estudios que presentan un análisis agregado de IMFs son de carácter público, ya que sus resultados no individualizan a las IMFs sino más bien establecen promedios del conjunto de IMFs evaluadas y de las IMFs clasificadas por grupos de afinidad, en términos de metodologías y población meta. El Cuadro 1 detalla características generales del SEI, distinguiendo la separación de sus componentes de evaluación de impactos e investigación de mercado.

FINRURAL transfiere a las IMFs las metodologías desarrolladas para investigación de mercado con el fin

de que las instituciones las internalicen y ejecuten los estudios por sí mismas. No ocurre lo mismo en el caso de la evaluación de impactos, que por su mayor necesidad de rigurosidad y necesidad de especialización técnica queda a cargo de FINRURAL, con una perspectiva de vigencia a largo plazo. Al inicio el SEI fue subsidiado por sus socios estratégicos externos. En el presente el SEI cobra un pago a costo por sus servicios.

3.4. Metodologías de evaluación de impactos e investigación de mercado

El Cuadro 2 destaca características generales de las metodologías de evaluación de impactos e investigación de mercado desarrolladas por FINRURAL.

3.5. Enfoques para la Evaluación de Impactos

La evaluación de impactos promovida por FINRURAL tiene el enfoque de un estudio de impacto transversal.

En el marco del enfoque transversal para la evaluación de impactos, se propone el uso de los siguientes dos métodos para la "atribución" de impactos:

3.6. Enfoques de evaluación de la Satisfacción del Cliente en la metodología de FINRURAL

a) **Evaluación de la lealtad de clientes.** La metodología de evaluación está basada en la

Cuadro 2
Características generales de las metodologías

<p>Metodología de Evaluación de Impactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque transversal. • Análisis económico y sociológico en el análisis de la información. • Análisis positivista e interpretativo del impacto. • Evaluación de impactos económicos, sociales, empoderamiento, participación en la sociedad y cambio social. • Niveles de evaluación: Unidad Económica del cliente, la Unidad Familiar del cliente y el Cliente como individuo. • Herramientas para el relevamiento de información: <ol style="list-style-type: none"> a) Encuesta de impacto para clientes y un grupo de control, muestras aleatorias. b) Entrevista en profundidad a clientes, muestra determinística. c) Entrevista en profundidad de seguimiento de casos de salidas o perpetuación de pobreza, muestra determinística. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico ampliado que involucra: <ol style="list-style-type: none"> a) Tests que identifican correlaciones estadísticamente significativas entre indicadores de programa e indicadores de impacto. b) Tests que evalúan la significancia estadística de diferencias de medias y medianas muestras. c) Construcción de modelos econométricos. <ul style="list-style-type: none"> • La metodología no es transferible a las IMFs evaluadas.
<p>Metodología de Investigación de Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se separan completamente de la evaluación de impactos y tienen un esquema metodológico propio. • Comprenden tres campos de investigación: <ol style="list-style-type: none"> a) Lealtad de Clientes, con población objetivo en clientes antiguos de la IMF (idealmente clientes con al menos 2 años de antigüedad). b) Salida de Clientes, con población objetivo en ex clientes con baja probabilidad de retorno a la IMF (idealmente los que se fueron hace casi 1 año, minimizando la presencia de ex clientes que están descansando temporalmente del crédito). c) Clientes con Pagos en Mora, con población objetivo en clientes con tiempo de mora avanzado (idealmente pagos en mora de 90 días o más). <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para el relevamiento de información: a) encuestas a clientes; b) entrevista en profundidad a clientes y, c) entrevista en profundidad a Oficiales de Crédito de las IMFs. <ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías son transferibles a las IMFs evaluadas.

hipótesis de que la lealtad de clientes de IMFs es determinada por:

- La satisfacción del cliente.

- Los impactos de la institución en el cliente y,
- Las prácticas del personal de la institución para la retención al cliente.

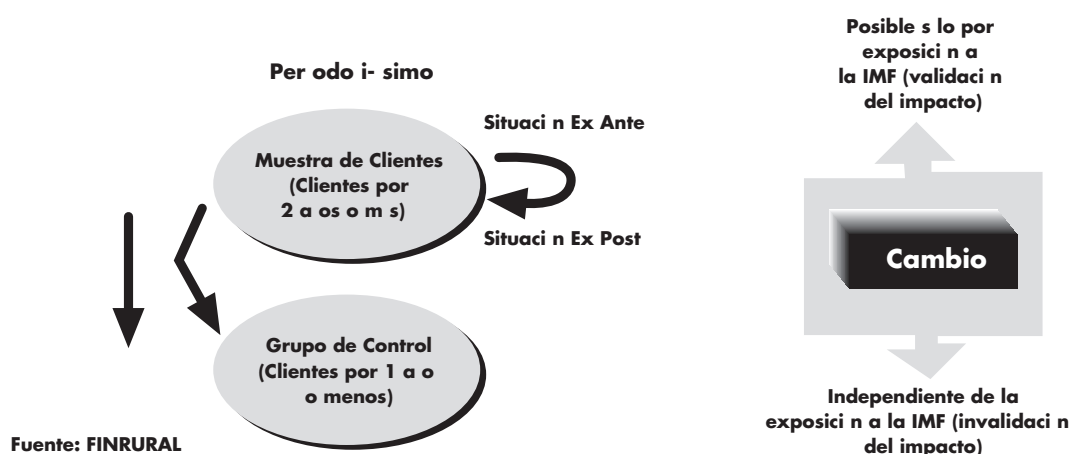
¿Qué es un estudio de impacto transversal?

Un estudio de impacto transversal o con enfoque transversal recoge información de una muestra de clientes en un instante del tiempo,, y determina la existencia de impactos sobre la base de la "memoria" de los clientes con relación a los cambios que "recuerdan" haber tenido en sus vidas como resultado de su exposición a los servicios de la institución.

A diferencia, un estudio de impacto longitudinal recoge información de una misma muestra de clientes en distintos instantes del tiempo y determina la existencia de impactos, "verificando" los cambios entre la situación de línea de base y la evidenciada en las posteriores observaciones de la muestra.

Este segundo enfoque es más riguroso que el primero, pero, a su vez, más costoso. No obstante, la rigurosidad del primer enfoque se eleva con el uso de grupos de control estrictamente comparables y con preguntas que posibiliten que los propios clientes validen que el cambio identificado es producto de su relacionamiento o vinculación con la institución financiera.

GRAFICO 2
ENFOQUE METODOLOGICO DE FINRURAL EN EVALUACION DE IMPACTOS



Método 1: Atribución de impactos con grupo de control. Este método compara la situación presente de una muestra de clientes antiguos con la situación presente de un grupo de control conformado por los clientes más nuevos.

El supuesto subyacente es que la situación de la muestra de clientes antiguos es comparativamente mejor a la situación de los clientes nuevos, debida a las diferencias en el grado de exposición al servicio, "alto" en el primer caso y "bajo" en el segundo. Por tanto, dado que ambas muestras son estrictamente comparables, en términos de características de la población meta de la institución evaluada, las diferencias entre ambas serán atribuibles a la existencia de impactos o mejoras promovidas por los servicios microfinancieros de la institución.

Método 2: Atribución de impactos validada por el cliente. Este método compara la situación presente de una muestra de clientes antiguos, con la situación que estos clientes recuerdan haber tenido antes de acceder al crédito de la institución, pidiendo a estos mismos clientes que identifiquen sí los cambios percibidos entre su situación actual y ex ante, dependieron o no de los servicios otorgados por la institución.

Fuente: FINRURAL

A partir de estas hipótesis, se definen variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro.

b) Evaluación de la salida de clientes. La metodología de evaluación está basada en la hipótesis de que la salida de clientes de IMFs es determinada por:

- La insatisfacción del cliente.
- Altos costos de transacción en la demanda de servicios.
- Barreras de permanencia enfrentadas por el cliente

- Factores que afectaron capacidad de pago del cliente.
- Ausencia de impactos básicos del crédito.
- Falta de prácticas de retención al cliente en el personal de la institución.
- Inadecuado desempeño en el grupo de crédito del cliente.

A partir de estas hipótesis se definen las variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro:

Variables para la investigación de la Lealtad de Clientes

- Satisfacción del cliente con condiciones financieras y de acceso al crédito.
- Satisfacción del cliente con el desempeño del personal de la institución (especialmente el de los Oficiales de Crédito o personal equivalente).
- Satisfacción del clientes con costos de transacción de la demanda.
- Ventajas comparativas en la institución percibidas por el cliente.
- Satisfacción del cliente con los servicios distintos al crédito.
- Impactos económicos, sociales y en empoderamiento percibidos por el cliente.
- Prácticas de retención a clientes evidenciadas en el personal de la institución.

c) Enfoque para la evaluación de clientes con pagos en mora. La metodología de evaluación está basada en la hipótesis de que la mora en clientes prestatarios de IMFs es determinada por:

- Inadecuadas condiciones financieras de crédito.
- Inadecuado desempeño del personal de la institución.
- Factores que afectaron la capacidad de repago del crédito.

- Ausencia de impactos deseables básicos del crédito.
- Factores que afectaron la voluntad de pago del cliente.
- Desempeño inadecuado en el grupo de crédito.

A partir de estas hipótesis se definen las variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro.

Variables para la investigación de la Salida de Clientes de IMFs

- Insatisfacción con condiciones financieras y de acceso al crédito.
- Insatisfacción con el desempeño del personal, principalmente el desempeño de Oficiales de Crédito o personal equivalente.
- Insatisfacción por percepción de desventajas comparativas de la institución.
- Calificación de los costos de transacción de la demanda.
- Casos de rechazo de solicitudes de nuevo crédito y motivos.
- Graduación del cliente.
- Riesgos enfrentados en el negocio y hogar del cliente.
- Existencia de otras deudas.
- Impactos económicos básicos en el negocio y hogar del cliente.
- Prácticas de retención a clientes evidenciadas en el personal de la institución.
- Desempeño interno del último grupo de crédito del cliente.

Variables para la investigación de Clientes de IMFs con Pagos en Mora

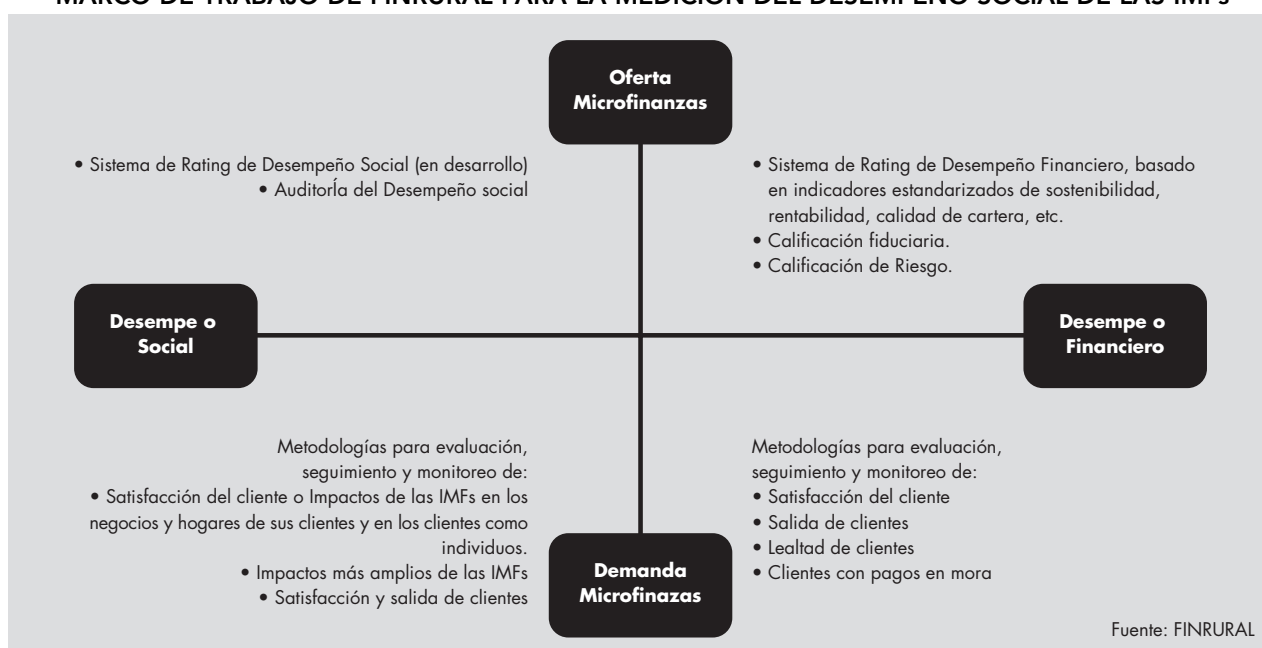
- Calificación de las condiciones financieras del crédito.
- Calificación del desempeño del personal.
- Riesgos enfrentados en el negocio y hogar del cliente.
- Existencia de otras deudas.
- Impactos económicos básicos en el negocio y hogar del cliente.
- Desempeño interno del último grupo de crédito del cliente.
- Soluciones brindadas por la institución o el grupo de crédito en caso de problemas de pago.
- Influencia de asociaciones de deudores que pregonan la condonación de deuda.

4. DESEMPEÑO SOCIAL: DESAFÍO ACTUAL

Los paradigmas del desempeño de las IMFs han evolucionado desde la euforia por el logro de la sostenibilidad financiera, hasta el interés actual por el logro de un punto de equilibrio entre el desempeño social y el desempeño financiero de las IMFs. En medio, se han desarrollado corrientes promotoras de la

evaluación del impacto en clientes y de la investigación de mercado, para "probar" y "mejorar" el desempeño de las IMFs. El cuadrante presentado abajo muestra el marco de trabajo adoptado por FINRURAL para comprender los enfoques en evaluación del desempeño financiero y desempeño social de las IMFs, que han emergido en respuesta a esta evolución de paradigmas.

GRAFICO 3
MARCO DE TRABAJO DE FINRURAL PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE LAS IMFs



En el cuadrante superior izquierdo se ubican los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las IMFs con información del lado de la oferta. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por el paradigma de la sostenibilidad financiera e incluyen los sistemas de rating financiero, y más recientemente los sistemas de calificación fiduciaria. Organizaciones

como Planet Rating, Microfinanza y MicroRate han trabajado en este campo. Esta área incluye también el trabajo de calificación de riesgo de empresas reconocidas como Fitch, etc.

En el cuadrante inferior izquierdo se muestran los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las

IMFs con información del lado de la demanda. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por las corrientes promotoras de la investigación de mercado en microfinanzas e incluyen metodologías para la evaluación, seguimiento y monitoreo de la satisfacción del cliente, la salida de clientes, la lealtad de clientes y la mora de clientes. No obstante, varios de estos enfoques también han sido considerados para evaluar el desempeño social de IMFs con información extraída de la demanda, principalmente por quienes han considerado campos de la investigación de mercado (tales como la satisfacción del cliente y la salida del cliente) dentro de metodologías de evaluación de impactos. En este campo, las experiencias más reconocidas internacionalmente son las de AIMS, MicroSave, etc.

En el cuadrante inferior izquierdo se muestran los enfoques para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de la demanda. Estos enfoques básicamente comprenden las metodologías para evaluar el impacto de las IMFs en sus clientes y los impactos más amplios de las IMFs. Las organizaciones socias del programa Imp-Act han trabajado en desarrollar metodologías insertas en este cuadrante, algunas separando la investigación de mercado de la evaluación de impactos como es el caso de FINRURAL y MicroSave-Africa.

Por último, en el cuadrante superior izquierdo se muestra los enfoques (pioneros y todavía en desarrollo) para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de Oferta. Entre éstos se incluyen sistemas de rating social y de auditoría. La red CERISE, de Francia, está actualmente trabajando en este campo

al igual que el Programa CGAP/Ford, que busca establecer un sistema de medición en función de las Metas del Milenio.

5. Estrategia de Finrural para la evaluación del desempeño social de IMFs

Con base en el marco de trabajo presentado, una consideración fundamental de la estrategia de FINRURAL es el de intervenir "directamente" sólo en el área de evaluación del desempeño social de las IMFs. Con relación a la evaluación del desempeño financiero de las IMFs, FINRURAL interviene pero de manera indirecta ó sólo lo hace hasta lograr desarrollos que sean transferibles a las IMFs para su internalización.

El Cuadro 3, refleja las intervenciones estratégicas que FINRURAL ha realizado o pretende realizar en cuanto a la evaluación del impacto de IMFs, evaluación del desempeño social de IMFs y evaluación del desempeño financiero de IMFs.

FINRURAL opta por intervenir directamente en la evaluación del desempeño social de las IMFs por los siguientes motivos:

- Mantener la imparcialidad de un evaluador externo en cuanto al rating de desempeño social de IMFs y evaluación de impactos de IMFs.
- Las evaluaciones involucradas exigen mayor especialización, dedicación de tiempo y recursos, que representan altos costos de oportunidad para el personal de las IMFs. A diferencia, una red de IMFs puede hacer esto más costo-efectivamente, llegando a generar incluso economías de escala.

Cuadro 3
Intervenciones de FINRURAL en evaluación del desempeño social y financiero de IMFs

INTERVENCIONES DE FINRURAL	
EVALUACION DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio de Evaluación de Impactos (SEI), operado directamente por FINRURAL, dirigido como usuarios a IMFs y entidades de apoyo a IMFs (donantes, financiadores, entidades de segundo piso, etc.), y con la capacidad interna de generar estudios de impacto de IMFs evaluando: <ol style="list-style-type: none"> a) Impactos económicos; b) Impactos sociales; c) Impactos en empoderamiento; d) Salidas de pobreza. 2. Rating de Desempeño Social (RDS), operado directamente por FINRURAL, aplicado en IMFs no-reguladas socias de FINRURAL y generador de indicadores estandarizados que se difundan al público en general a través del Boletín Autorregulación", publicado mensualmente por FINRURAL.
EVALUACION DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFs	<ol style="list-style-type: none"> 3. Desarrollo de metodologías de investigación de lealtad de clientes, salida de clientes y clientes con pagos en mora para transferencia. FINRURAL desarrolla las metodologías que son: a) Aplicadas por FINRURAL, pero de manera condicionada a la transferencia de las metodologías a las IMFs evaluadas para su internalización o, b) Transferidas por FINRURAL a IMFs o redes de IMF interesadas para que éstas las apliquen directamente. 4. Promover en las IMFs socias de FINRURAL la adopción de Sistemas de Rating, internacionales y transparentes. FINRURAL realizó gestiones con organismos operadores de sistemas de rating. Actualmente, Planefinance y MicroRate están operando con las socias de FINRURAL.

A diferencia, FINRURAL opta por transferir a IMFs las metodologías desarrolladas de investigación de lealtad, salida y mora de clientes por su menor rigurosidad técnica y simplicidad en la implicación. FINRURAL no interviene en evaluaciones de desempeño basadas principalmente en información de oferta, por la existencia de otras organizaciones que ya han desarrollado sistemas de rating rigurosos, creíbles y transparentes, que se aplican a nivel internacional.

Retos para
el futuro

François Doligez, IRAM-CERISE¹
Septiembre 2005

La evaluación de la responsabilidad social de las instituciones de microfinanzas, ¿qué perspectivas?

INTRODUCCIÓN

Esta contribución se propone discutir el devenir de la iniciativa SPI²-promovida por el comité francés CERISE y sus socios- y de manera más general las perspectivas de las herramientas de medición de los desempeños sociales de las instituciones de microfinanzas. Se inscribe en los intercambios entre FOROLAC³ y CERISE en Francia, sobre diferentes temáticas relacionadas con el financiamiento rural.

Luego de una rápida revisión de la situación actual, el objetivo del texto es abrir la reflexión sobre el futuro, a partir de los diferentes actores y los desafíos que la iniciativa puede movilizar, y de discutir las estrategias que podrían derivarse.

Como marco de análisis, parece útil reubicar la iniciativa SPI en las reflexiones más generales que se desarrollan sobre los enfoques en materia de «responsabilidad social de las empresas» (RSE). En efecto, éstas apuntan a verificar que las empresas satisfacen, no sólo las obligaciones jurídicas

aplicables, sino que van más allá invirtiendo en el «capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los involucrados»⁴. Se trata de profundizar la capacidad de las herramientas para medir las dinámicas sociales, o societales⁵, y de preguntarse sobre el lugar que estas últimas pueden ocupar en términos de regulación del comportamiento de los actores económicos y financieros (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004).

SITUACIÓN ACTUAL DE LA INICIATIVA SPI

La iniciativa SPI, impulsada de 2002 a 2005 por el comité francés CERISE en asociación con un conjunto de socios internacionales⁶, así como con los miembros del grupo de trabajo apoyado por la Fundación Charles Mayer⁷, tenía por objetivo definir una herramienta de medición de los desempeños sociales en el campo de las microfinanzas (Lapenu & Alii, 2004).

Luego de un primer trabajo de elaboración y una fase prueba en 25 instituciones de microfinanzas en

1 Instituto de investigación y aplicación de métodos de desarrollo (www.iram-fr.org) y Comité Français d'Echanges, de Recherche et d'Information sur les Systèmes d'Épargne et de Crédit (Comité Francés de Intercambio, Investigación e Información sobre Sistemas de Ahorro y Crédito) (www.cerise-microfinance.org)

2 Social Performance Indicators.

3 www.forolacfr.org

4 Union Européenne, 2001 : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert, Bruxelles.

5 En francés, el término « social », traducción directa de la expresión anglo-americana « corporate social responsibility » puede dar a entender una concepción restringida centrada en el bienestar de los individuos o sus intereses comunes. El término « sociétal » expresa una dimensión más amplia, pero es menos utilizado. En este texto, las dos expresiones son utilizadas en el mismo nivel. En la traducción al español se usa sólo el término social.

6 Fundación Argidius de los Países Bajos, Fundación Charles Mayer o FPH en Suiza, Universidad de Göttingen en Alemania, Cooperación Suiza o SDC y CGAP, así como un conjunto de instituciones de microfinanza, de las cuales muchas son miembros de FOROLAC.

7 Chantier Finance Solidaire.

Africa, América Latina, Asia y Europa, se definió el camino a seguir. El conjunto de esta última - instrumentos de análisis y primeros resultados⁸- ha sido objeto de un taller de validación en marzo 2005, en París (CERISE, 2005).

El objetivo común de los participantes de esta iniciativa es reflexionar, paralelamente a la evaluación de los desempeños financieros de las instituciones de microfinanzas, sobre las herramientas de medición de sus desempeños sociales. Dada la doble vocación social y financiera que se atribuye al sector de las microfinanzas, parece cada vez más indispensable preocuparse en la forma en que sus instituciones definen su misión social y la ponen en práctica en su forma (modelo) de gobernabilidad (acciones específicas, sistemas de información y de gestión, etc.). En efecto, el contexto general provoca numerosas preguntas acerca de la evolución del sector de las microfinanzas (desarrollo de enfoques «comerciales», fortalecimientos de la inversión privada y surgimiento de socios bancarios⁹) en relación con su contribución «real» a un conjunto de objetivos sociales, como la lucha contra la pobreza, el desarrollo local o la reducción de desigualdades sociales, temas siempre en el debate¹⁰.

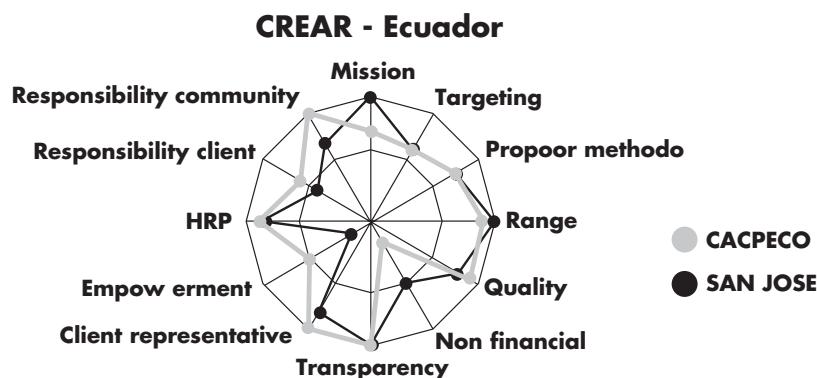
La idea general, en materia de concepción de la herramienta SPI, es apreciar la pertinencia y la eficacia de las acciones y los medios que la institución consagra a sus objetivos sociales. El análisis se basa en un cuestionario que recoge información interna de la institución de microfinanzas o IMF (principios de su fundación, planes de negocios, indicadores de actividades, etc.) alrededor de 4 grandes dimensiones:

i) orientación hacia una clientela pobre sin acceso al sector bancario; ii) diversificación de los servicios para adaptarse a las necesidades de este público específico; iii) establecimiento de relaciones de confianza con sus clientes y fortalecimiento de su «capital social» y «político»; iv) responsabilidad social de la institución en relación con sus asalariados, sus clientes y sus colectividades. En el análisis se han desarrollado tres partes: una síntesis de los principios fundamentales y de las «intenciones» de la gestión en términos de objetivos sociales; el establecimiento de alrededor de 60 indicadores sobre los desempeños sociales y, finalmente, un complemento referido a las principales tasas financieras, que permiten relacionar desempeños sociales y financieros.

Una fase experimental de (prueba) del cuestionario en 25 instituciones microfinancieras permitió su enriquecimiento y la definición de un primer sistema de clasificación estandarizado, a fin de comparar los desempeños de las instituciones entre ellas o, en un primer momento, dos agencias de una misma institución (cf. El ejemplo de CREAR-Ecuador del gráfico adjunto, en CERISE, 2005).

¿Cuáles las próximas etapas?

El proceso comprometido por CERISE ha sido sostenido por una fuerte participación de instituciones microfinancieras, que se cuestionan sobre la posibilidad de construir una herramienta de evaluación de los desempeños sociales. A la conclusión de las dos primeras fases, la herramienta elaborada aparece, para los diferentes involucrados, como una contribución útil a las reflexiones internas de las instituciones de microfinanzas, así como para la definición de sus



8 Disponibles en el sitio Web de CERISE.

9 Cf. la contribución de E. Littlefield & R. Rosenberg del CGAP en el número 78 de la revista Techniques financières et développement (marzo 2005).

10 Ver los diferentes artículos de Morduch, Hulme & Mosley, Pitt & Khanker, etc.

estrategias. Si la información proviene esencialmente de la institución de microfinanzas, el conjunto de los participantes coincide con la idea de que se necesita un acompañamiento externo al proceso en su conjunto.

Antes de cualquier aplicación, CERISE y sus socios han considerado necesario un trabajo de prueba y de mejoramiento de la herramienta, a través de un dispositivo de « intercambio de los saberes » vía internet. Paralelamente, considerando que se han desarrollado otras iniciativas (mediante el programa Imp-Act, una iniciativa conjunta CGAP-Fondation Ford, la red nor-americana SEEP o el Consejo de inversores en microfinanzas¹¹), se considera deseable un trabajo de intercambio y coordinación para el desarrollo del conjunto del sector.

De hecho, luego del taller de marzo 2005, se han iniciado dos grupos de trabajo ampliados. El primero (« Social Performance Task Force ») reúne un conjunto de actores interesados en los desempeños sociales en las microfinanzas (practicantes, investigadores, proveedores de fondos, inversores, agencias de clasificación) y busca desarrollar los intercambios al interior del sector. El segundo, organizado por los proveedores de fondos («CGAP Donor Working Group on Social Performance»), debe fortalecer la coordinación entre ellos acerca de la consideración de los desempeños sociales y trabajar sobre un contraste de indicadores (benchmarking).

LÍMITES «TECNICOS» VINCULADOS A LA CONSTRUCCION DE UNA FORMA DE CALIFICACION SOCIAL

La clasificación social, ¿un objetivo imposible?

La rápida descripción de la situación suscita una primera serie de preguntas sobre el grado de avance de la herramienta, más generalmente sobre la posibilidad de construir herramientas de medición –y por lo tanto de clasificación– de los desempeños en materia de responsabilidad social.

Es necesario recordar que el entusiasmo en materia de «clasificación social» se basa ampliamente en el poder simbólico que ha adquirido la clasificación (*rating*) financiera¹². Nacida en el siglo XIX, ésta entró en su fase de madurez y en adelante es ampliamente

aceptada en el mundo de las finanzas. Formaliza, por cuenta de los inversores, una opinión independiente sobre la capacidad de un prestatario a reembolsar su deuda y permite definir un nivel de riesgo que determinará la tasa de interés del financiamiento. En el caso de la clasificación social, la herramienta se basa en una visión simplificada de la complejidad del análisis de los servicios financieros a nivel de dinámicas sociales. Pero esta simplificación puede hacerse también en detrimento de la multiplicidad de objetivos sociales y de los involucrados, y puede tender a ignorar las contradicciones de estos últimos. Entonces, es indispensable pasar, como lo hace la iniciativa SPI, por un proceso «participativo» para alcanzarlo de manera satisfactoria. No obstante, a pesar de las precauciones tomadas, la marcha puede generar un cierto número de preguntas «técnicas» en términos de métodos.

Un enfoque relativo

El objetivo general de una herramienta para evaluar los desempeños sociales de una empresa es establecer un juicio, no sobre sus beneficios futuros, sino sobre la manera en que ella se comporta en un contexto social dado (Fatoux, 2002). Entonces será natural desarrollar un enfoque relativo, preocupado de capturar las limitaciones del contexto de las instituciones y de analizar cómo, en este juego de límites, una institución se comporta mejor que otra. Ahora bien, el objetivo de los sistemas de clasificación social es definir indicadores que no necesariamente están adaptados al conjunto de situaciones. Por ejemplo, el enfoque de la exclusión en función de un umbral monetario de pobreza puede no corresponder a todos los contextos y factores de exclusión social, como la pertenencia a comunidades autóctonas, como los criadores peuls¹³ en zonas rurales de Africa Oeste, puede ser completamente ignorado en los análisis¹⁴.

En algunos contextos, los criterios originales pueden mostrarse completamente inadaptados o en contradicción con la realidad local. Por ejemplo, el acceso de las mujeres al crédito puede traducirse en un deterioro de su situación cuando se ven sometidas a la presión de los esposos que las obligan a ceder su crédito y, a veces, este acceso simplemente se muestra como socialmente imposible y las instituciones de microfinanzas no pueden ser responsables de esta discriminación social.

11 Council of Microfinance Equity Funds. A esta lista debe agregarse la iniciativa de FOROLAC « Midiendo el desempeño social en microfinanzas ».

12 Capron & Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 224.

13 Pueblo africano de Guinea y Malí especializado en la ganadería.

14 Es además la razón por la que SPI propone dejar la elección de estos indicadores de exclusión a las instituciones de microfinanzas involucradas, en función del análisis que ellas hacen de su contexto.

Por el contrario, en una zona geográfica dada puede ser más pertinente, por ejemplo, lo que FINRURAL¹⁵ ha comprometido en Bolivia, construir un referencial que permita comparaciones entre diferentes instituciones que intervienen en el mismo contexto.

Un enfoque normativo

Una vez definidos los criterios, la evaluación se basa en un conjunto de ponderaciones por áreas que reflejan los valores y principios sociales del organismo de clasificación (o de su donante). Incluso cuando esta «caja negra» es transparente¹⁶, es poco probable que un mismo sistema pueda llenar las expectativas de los socios extranjeros provenientes de diferentes países. La emergencia de sistemas armonizados es una apuesta importante para no multiplicar los procedimientos y cuestionarios diferentes, incluso a veces contradictorios, como ha sucedido en las ONG o los proyectos de desarrollo que reciben su financiamiento de varios donantes.

Se puede imaginar que los socios norteamericanos prestan una atención más importante a las minorías que los europeos, en tanto que estos últimos (por ejemplo franceses) podrán ser llevados a interesarse más por la satisfacción de diferentes actores involucrados, por ejemplo los asalariados. Los mínimos sociales, sobre la base de los cuales se constituyen los diferentes juicios dependerán de los contextos legislativos nacionales en materia de protección social, etc.

Parece particularmente difícil imaginar que una dinámica “endógena” como un sistema construido entre los actores de las microfinanzas de un país o región (del tipo América latina para FOROLAC) pueda servir de referencia. En teoría, debería agrupar al conjunto de los socios extranjeros, actuales y potenciales, de las instituciones implicadas en el proceso, bajo pena de sesgar el juicio de algunos por la sobrevaloración de los criterios propuestos por otros.

BENEFICIOS Y ACTORES DE LA EVALUACIÓN DE LOS DESEMPEÑOS SOCIALES

¿Qué se puede esperar de la evaluación de los desempeños sociales?

El objetivo de las herramientas como la SPI es proveer a las instituciones de microfinanzas una representación simplificada de sus desempeños sociales. Esta información puede ser utilizada en varios

niveles y, como toda actividad de evaluación, tiene una doble finalidad de aprendizaje interno y de responsabilidad ante terceros. Como lo subrayan diferentes observadores de la RSE (Utting, 2002), la introducción de prácticas de evaluación social en las actividades económicas no nace de un entusiasmo repentino por los grandes desafíos sociales y ambientales, pero puede inicialmente ser analizada como una tentativa de adaptación al contexto económico y político de las empresas. Se han adelantado diferentes razones para explicar estos enfoques de desempeño social y se las puede analizar en el caso de las microfinanzas incluso si, por diferencia con el sector privado tomado en conjunto, esta última se construye sobre la doble identidad social y financiera.

- La primera hipótesis es que los procesos de responsabilidad social pueden estar en la base de estrategias doblemente ganadoras, tanto en el plano social como financiero (win-win solution). Incluso si algunos análisis defienden este enfoque en el caso de las microfinanzas (double bottom line institutions), los resultados de numerosos estudios indican que la correlación entre desempeños sociales y financieros no muestran mayor relevancia¹⁷.
- La otra idea, es que la modalidad que antepone la responsabilidad social permite a las instituciones mejorar sus ventajas competitivas. Si no fuera así, en el caso de las microfinanzas el verdadero desafío en relación a la clientela, se puede hacer en paralelo con la investigación de financiamiento externo y el posicionamiento de la microfinanzas en relación de los inversores que integran cada vez más estos criterios en sus modalidades de analizar.
- Esta forma de actuar está entonces en el corazón de la gestión del «capital-reputation» de las empresas, con la idea central de que esta última, en particular dentro de un sector como las microfinanzas, no puede basarse solamente en criterios financieros. La emergencia de nuevos segmentos de mercado, en términos de acceso al financiamiento, explicarían entonces el desarrollo de las maneras de actuar en responsabilidad social.
- Estas estrategias pueden también mostrarse más importantes en la medida en que se desarrollan presiones por parte de las ONG's y de movimientos sociales (del tipo de sindicatos de

15 www.finrural-bo.org

16 Lo que no siempre es el caso de las categorías financieras, las agencias de clasificación están protegiendo sus métodos.

17 Capron & Al., 2004, p. 73.

deudores bien conocidos en Bolivia o en México, por ejemplo) y frente a lo cual es necesario es necesario construir nuevas posiciones. De esta manera, con relación a las presiones recurrentes sobre las tasas de interés del sector de las microfinanzas, los avances de los desempeños sociales pueden constituir una respuesta indispensable para mantener la viabilidad financiera del sector.

Entonces, es una nueva forma de regulación que parece emerger entre el liberalismo absoluto y la intervención del Estado. Basados en enfoques contractuales entre actores privados, a veces denominados «capitalismo de los involucrados», se propone a los indicadores de desempeño sociales como una tercera vía, construida a partir de un enfoque «ético» de las actividades económicas.

En términos de perspectivas, uno puede entonces preguntarse sobre la parte relativa de cada una de estas explicaciones y construir dispositivos más o menos adaptados.

¿Ir más lejos en términos de aprendizaje?

Las formas de evaluación de los desempeños sociales pueden ir, en términos de gestión o de dinámica interna de las empresas, más allá del simple diagnóstico destinado a ser compartido con los socios. Es el caso, por ejemplo, de lo que el sector de economía social (mutuales, cooperativas, asociaciones) ha buscado desarrollar en Europa. Este sector, en virtud de su naturaleza constituye en este campo un «aguijón»¹⁸ ya que si bien está sometido a las leyes de la competencia, tienen igualmente un cierto número de valores (ayuda mutua y seguro mutuo, solidaridad, democracia de empresa, utilidad social, etc.).

En una forma denominada balance social, el CDJES¹⁹ se esfuerza en construir en Francia una forma específica de análisis y de concertación con los diferentes actores involucrados en la organización (socios, asalariados, elegidos proveedores, elegidos comunales, etc.). Los indicadores desarrollados toman en cuenta una

responsabilidad social, humana y ambiental más amplia y permiten, frente a intereses contradictorios, aclarar las posibilidades de compromiso y de arbitraje entre diferentes categorías de actores. Se piensa, por ejemplo, para una institución de microcrédito, en una mediación concertada entre asalariados y prestatarios sobre la gestión de las remuneraciones y la fijación de la tasa de interés.

Una herramienta de evaluación al servicio de los inversores éticos

En términos de endeudamiento, especialmente con relación a los fondos éticos, se ubica el análisis de los desempeños sociales. Fruto de una historia ya antigua²⁰, estos últimos están en pleno desarrollo. Constituyen una alternativa importante del sector de las microfinanzas en ausencia de una estrategia de salida para los inversores comerciales (Van Maanen, 2004). Progresivamente, estos fondos son alcanzados por fondos provenientes del sector privado, especialmente bancario, pero se inscriben en las formas de mecenazgo o de “desarrollo sostenible”, llevados a utilizar el mismo tipo de criterios. Estas maneras de actuar pueden ser sostenidas por la acción pública.

A nivel internacional, es sobre todo la iniciativa “Global Compact”, puesta en marcha por las Naciones Unidas desde 2000 y destinada a promover en las empresas las prácticas respetuosas de los derechos humanos, de los trabajadores y del medio ambiente, que constituye la referencia de la asociación entre instituciones de las Naciones Unidas, sector privado y medio asociativo (ONG, sindicato). En diferentes países europeos, los poderes públicos se esfuerzan en enmarcar las prácticas para fomentar que se tome en cuenta la responsabilidad social, especialmente a nivel de inversiones²¹.

Estos fondos tienen que rendir cuentas a sus financiadores y, en el caso de recurrir a donaciones para financiar sus actividades, deben justificar su elección en función de las expectativas de sus donantes²². Entonces, es importante para estos últimos que los dispositivos de evaluación de los desempeños sociales sean

18 Capron & Al., 2004, p. 19.

19 Centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale. Plus d'une centaine d'organismes ont appliqué la démarche en Europe ; celle-ci a été adaptée à certains secteurs (coopératives agricoles par exemple) et d'autres systèmes similaires sont en voie d'émergence (Bilancio sociale en Italie ou Balance social en la Economía Social en Espagne) (Capron & Al., 2004).

20 Les premiers fonds éthiques apparaissent aux Etats-Unis dans les années 1920 à la demande des congrégations religieuses soucieuses de ne pas investir leur épargne dans la fabrique d'alcool ou les jeux d'argent.

21 Pensions Act au Royaume-Uni (2000), Loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) en France (2001), etc.

22 O, para los fondos en el marco del desarrollo sostenible, un discurso que responda a los grandes criterios de este enfoque. Los indicadores sobre los desempeños ambientales podrán entonces, próximamente, sumarse a los de los desempeños sociales.

construidos de la manera más transparente posible y esto, más que la información utilizada, hace siempre la diferencia de la información financiera certificada por los comisarios de cuentas, sujetos de garantía.

Sin embargo, permanece una pregunta en cuanto a la utilización de esta información por los fondos éticos²³. ¿Se dotará de medios de «votar con las manos» y por lo tanto estar activos en las asambleas generales de accionistas y los consejos de administración, a fin de orientar a las instituciones de microfinanzas hacia estrategias más equilibradas en términos de desempeños sociales y financieros? O, por el contrario, ¿actuarán principalmente por un «voto con los pies», retirando el capital de las instituciones que no les entregan la información necesaria o que actúan de manera demasiado desconectada con relación a este equilibrio? En todos los casos, la estrategia definida plantea el problema del papel asumido por estos fondos a nivel de los sistemas de gobernanza de las instituciones microfinancieras y de su capacidad de reubicar el análisis de los desempeños sociales en las apuestas más amplias de desarrollo económico y social de las regiones y países de origen de las instituciones financiadas.

CONCLUSIÓN: EL FUTURO DE LAS FORMAS DE EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS ESTÁ AUN POR ESCRIBIRSE

Es todavía muy temprano para imaginar lo que será el futuro de las formas de actuar en materia de responsabilidad social. Queda por verse si se verá como una nueva forma de «marketing» (o más bien de «funding» en el caso de las instituciones microfinancieras) o por el contrario una transformación profunda de las relaciones entre esfera financiera y esfera real (Capron & Al., 2004).

Para algunos análisis muy en la cumbre (especialmente a partir de la observación de los actores en Wall street, cf. Guilhot, 2004), se trata de una nueva adaptación del capitalismo buscando recuperar los

reclamos de los movimientos ciudadanos, pero puede al mismo tiempo transformar profundamente la realidad. Para otros, al contrario, se trata de una palanca poderosa, capaz de generar nuevas formas de regulación más contractuales que permitan redireccionar el curso de la mundialización.

La interrogante es la misma en el sector de las microfinanzas y el campo de las posibilidades queda abierto. Dependerá ampliamente de la capacidad de estructuración propia del sector y de la manera en que sus actores se apropiarán de la manera de actuar. El futuro, será por ejemplo bien diferente si las modalidades (formas-maneras) son construidas solamente por las «stars» del sector²⁴, las grandes empresas internacionales de auditoría o si, por el contrario, son reconocidas modalidades endógenas resultantes de la iniciativa de asociaciones de profesionales nacionales de microfinanzas.

Finalmente, un peligro recurrente se plantea en cuanto al riesgo de que el discurso sobre los desempeños sociales se desvíe y que podría inducir la idea de que las microfinanzas constituyen la sola y única respuesta eficaz a los problemas de la pobreza y la exclusión, confrontándola a la liberalización financiera y el alejamiento del Estado, el «rôle du lièvre dans la course de lévriers»²⁵. Sería al mismo tiempo cargarle mucho peso y correría el riesgo de preparar futuros y dolorosos desencuentros. Un discurso más realista implica al mismo tiempo un buen análisis de los límites de la microfinanzas en términos de impacto y, probablemente, un reposicionamiento del sector en el marco de políticas públicas más amplias, construidas sobre un modelo más redistributivo y que utiliza entre otros, el canal de las microfinanzas para reducir las desigualdades sociales de desarrollo. En esta óptica, los enfoques sobre la responsabilidad social no aparecen como sustitutos de las carencias del Estado, sino como una herramienta complementaria que permita mejorar la eficacia de verdaderas políticas públicas de financiamiento.

23 El análisis realizado en términos de adquisición de capital ivan también que concernir la problemática del refinanciamiento, incluso si el poder de influencia parecer en este caso más limitado.

24 Las diez instituciones que captan el 60 % de las inversiones extranjeras en el sector de microfinanza

25 Declaración del director de una institución microfinanciera marroquí, en el número 78 de Techniques financières et développement (marzo 2005).

BIBLIOGRAFIA

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F., 2004 : Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 251 p.

CERISE, 2005 : Social performance indicators Initiative, Phase 2 : Audit of the Social Performance of Microfinance Institutions : the Definition of a Tool, Final Report and Main Finding of Phase 2, SDC-FPH, 31 p. (<http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm>)

Fatoux F., 2002 : Des limites actuelles de l'éthique, in Problèmes économiques, n°2.745, pp. 25-29.

Guilhot N., 2004 : Financiers, philanthropes, vocation éthique et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970, Raisons d'agir, Paris, 173 p.

Lapenu C., Zeller M., Greeley M. & Chao-Beroff R., 2004 : Performances sociales: une raison d'être des institutions de microfinance... et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, in Monde en développement, n°126 (32) - 2004/2, ISMEA, Bruxelles.

Utting P., 2002 : L'intérêt bien compris des entreprises ?, in Problèmes économiques, n°2.745, pp. 23-25.

Van Maanen, G., 2004 : Microcredit, sound business or development instrument, SGO Uitgeverij-Hoevelaken, Voorburg-the Netherlands, 96 p.

**OJO COLOCAR LOGOS QUE
FALTAN**



fundación ford

