

Planificación estratégica: Integrar la GDS al fortalecimiento de las instituciones microfinancieras¹

Nota Informativa

Introducción

Muchas instituciones microfinancieras están buscando formas de equilibrar el desempeño social con el financiero a medida que los inversionistas sociales, entidades de supervisión y diseñadores de políticas intentan comprender, mejorar y demostrar los resultados sociales de las microfinanzas. No obstante, para la mayor parte de instituciones microfinancieras (IMF), el proceso de planificación estratégica continúa enfocándose exclusivamente en las finanzas, mientras que los donantes y los facilitadores consideran que el desempeño social es un área independiente de las operaciones.

Son tres los desafíos presentes en el proceso de transferir las aspiraciones sociales de la IMF a su estrategia y operaciones: aclarar las metas sociales de largo plazo, especificar objetivos sociales de corto plazo y consolidar las intenciones sociales mediante sistemas adecuados de medición.

El presente documento, si bien no pretende ser una guía completa del proceso, ofrece orientación sobre cómo garantizar que se incluya el desempeño social en los procesos de planificación estratégica y cómo abordar estos tres importantes desafíos. Su objetivo es servir como un recurso para los gerentes de las IMF, apoyándolos a lo largo del proceso de planificación estratégica, así como para los consultores que facilitan el proceso. Al final del documento se incluye una lista de recursos sobre áreas específicas del desempeño social y la gestión del desempeño social.

Antes de empezar: comprender la etapa de preparación desde una perspectiva social

Las siguientes preguntas principales pueden ayudar al grupo de gerencia a comprender, durante la revisión de los documentos internos de la institución, dónde se encuentran en relación al desempeño social y cuáles son las metas sociales de la IMF:

- Misión, visión, valores – *¿Cómo se definen los aspectos sociales?*
- Estatutos y documentos de constitución, conformación y estatus legal – *¿Cuál es la meta social declarada de la organización?*
- Plan estratégico y plan de negocio actuales – *¿Se refleja el desempeño social en estos documentos y de ser así, cómo? ¿De qué manera el conjunto de productos y canales de entrega abordan la exclusión y cobertura de grupos de bajos ingresos?*
- Informes internos y externos – *¿Qué información socialmente relevante se usa internamente y se reporta externamente en la actualidad?*

Desafío: ¿Dónde están las metas sociales?

Deconstruir la misión

El trabajo con el grupo de gerencia en la revisión y análisis de la misión, visión y valores de la IMF permitirá **definir el nivel de las metas sociales**, dependiendo de la naturaleza de la misión (ver **Cuadro uno**).

Cuadro uno: Ejemplo de la declaración de una misión

La misión de SocFinance Company es contribuir al mayor bienestar de la población rural de Izmiria al ofrecerle acceso a servicios financieros de alta calidad.

¹ Escrito por Kasia Pawlak, Volodymyr Tunitsky y Ewa Bankowska de the MicrofinanceCentre (MFC) for Central & Eastern Europe and the New Independent States, Rashmi Ekkay Anita Champion de AZMJ, y Meryem E. Faris y Veena Yamini A. de MicroSave, con contribuciones de Anton Simanowitz y Veronika Thiel de the Institute of Development Studies (IDS)/Imp-Act Consortium, Neeraj Lal y Chris Linder de MicroSave, y L.B. Prakash

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

El debate institucional sobre la misión (su revisión o 'deconstrucción') debe dirigir la atención del grupo de gerencia hacia las tres principales 'metas del desempeño social:

Llegar a los clientes meta: ¿Qué grupos sociales desea atender la institución? ¿Cómo se definen? ¿Cuáles son sus características?

Atender las necesidades de los clientes meta: ¿Qué necesidades (negocio, familia, vivienda, personas) pretende atender la institución y cómo? ¿Qué productos y servicios son necesarios para atender dichas necesidades: financieros, no financieros?

Definir los cambios positivos que la organización desea generar en la vida de los clientes meta. ¿Cuáles cambios positivos quisiera ver la institución en la vida de los clientes que ha definido como meta? ¿Mejoras en su situación económica y bienestar en general? ¿Crecimiento de sus negocios? ¿Mejores condiciones de vida? ¿Disminuir su vulnerabilidad ante las crisis? ¿Que puedan contar con un empleo más confiable? ¿Empoderamiento social? La lista puede extenderse, pero a menos

que una IMF sea específica respecto a los cambios que desea lograr en sus clientes, le será difícil alcanzar sus metas. Por ejemplo, si 'mejoras en el bienestar' se traduce como 'una mejor calidad de vida', no será útil para la gestión por parte de la organización de esta área de desempeño social; pero si la IMF define 'mejoras en el bienestar' como 'mejoras en los ingresos y activos del negocio', dicha definición se convierte en un punto de partida práctico para manejar el logro de esta meta.

Junto con las metas sociales de la IMF, *¿cuáles son las metas financieras y cómo éstas apoyarán el logro de las metas sociales de la institución?*

En esta etapa es básico definir y deconstruir detenidamente las metas sociales generales y de largo plazo de la institución en cada una de las dimensiones, con base en el contenido e intención de la misión (ver **Figura uno**). A menudo, la dificultad radica en que la misión no se refiere explícitamente a cada dimensión. Sin embargo, una buena facilitación y discusión sobre la misión, visión y valores debe llevar a un consenso en cada una de las tres áreas.

Figura uno: Definir metas organizacionales generales – Deconstruir la misión

Sostenibilidad de la institución
Fidelización de clientes

Brindar en el largo,

plazo servicios financieros y no financieros accesibles

a micro y pequeños empresarios y familias vulnerables

para mejorar su bienestar

Servicio ágil, precio accesible, cercanía, requisitos simples, amplio rango de servicios (préstamos, ahorro, leasing, desarrollo empresarial, etc.

Clientes con negocios de 1-50 empleados

Familias vulnerables: hasta USD\$4 al día por miembro

Bienestar = satisfacer un conjunto de necesidades: necesidades básicas (alimento, vestido, educación, y salud), mejor vivienda o condiciones de vida, entretenimiento, satisfacción de las necesidades de vida social, futuro estable a través de un negocio sostenible que genere ingresos para cubrir dichos gastos y pagar los servicios que satisfacen dichas necesidades

Fuente: *Imp-Act Consortium/MFC SPM Guidelines*

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Cuadro dos: Responsabilidad social empresarial y protección del cliente

Dentro de los elementos más importantes del desempeño social, se encuentran los temas de responsabilidad social empresarial y protección del cliente. La incorporación de estos aspectos en la planificación estratégica es importante, incluso para las instituciones financieras cuya misión no tiene un componente social explícito.

El proceso de planificación estratégica necesita ayudar a la organización a mejorar el impacto de sus actividades respecto a:

- Su responsabilidad social frente a los clientes (protección de los clientes), empleados, comunidades y el medio ambiente
- La igualdad de género

La consideración de estos temas en el plan estratégico garantiza el cumplimiento de los requisitos mínimos para que la institución se convierta en una entidad socialmente responsable. Es necesario plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las aspiraciones de la organización en cada una de estas áreas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las prioridades? ¿Cuáles son las principales brechas que la organización quisiera abordar?

El proceso de definir metas estratégicas debe cubrir las tres áreas del desempeño social de manera que éstas se integren entre sí y se refuercen entre sí, en lugar de contradecirse. Por ejemplo, un enfoque orientado a llevar servicios a grupos de bajos ingresos en zonas rurales (meta social – cobertura) implicará que se tomen decisiones específicas respecto a la propuesta de valor para el cliente (llevar servicios a la puerta de su hogar) y metas financieras (mejorar la accesibilidad de los servicios al tiempo que se mantienen resultados financieros sólidos). Si la organización desea llegar a los pequeños empresarios (llegar a los clientes meta), probablemente debería proponerse como meta

contribuir a la generación de empleos (cambios en la vida de los clientes) y garantizar un servicio ágil y eficaz (propuesta de valor para el cliente).

Definir las metas sociales

Al definir las metas sociales se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Cobertura de los clientes meta:

- Decidir cuáles son las formas más eficaces de llegar a los clientes meta: ¿nuevas sucursales? ¿Banca móvil? Mecanismos novedosos de entrega - ¿representantes locales?
- Decidir sobre una estrategia adecuada de focalización: ¿Directa o indirecta?
- Acordar cuál va a ser la estrategia financiera - ¿Cobertura en masa? ¿Subsidios cruzados? ¿'Productos especiales' (productos altamente rentables para clientes fuera de la población meta)?
- Decidir qué necesidades de los clientes meta se van a atender: negocio, vivienda, consumo
- Distinguir entre el tamaño de todo el mercado y del mercado meta

Atender las necesidades de los clientes meta:

- Distinguir entre los deseos y necesidades de los clientes meta
- Buscar formas de apoyar las metas sociales mediante la oferta de servicios tanto financieros como no financieros (de manera integrada o asociándose con otras organizaciones)

Cambios positivos en la vida de los clientes meta

- Concentrarse en el cambio positivo en la vida de los clientes sobre el que la institución tiene mayor probabilidad de contribuir
- Buscar la forma en que las metas sociales y financieras puedan apoyarse en lugar de oponerse

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

En el **Cuadro tres** se presentan algunos ejemplos de metas sociales estratégicas

Cuadro tres: Ejemplos de metas sociales estratégicas	
Resultados sociales	Aumentar el acceso al crédito entre los microempresarios de bajos ingresos
	Aumentar los ingresos de los clientes de micronegocios
	Mejorar el bienestar de los clientes cooperativos de bajos ingresos de acuerdo a la medición de los cambios en el nivel de pobreza (Índice de superación de la pobreza)
	Mejorar la capacidad de los clientes de bajos ingresos para hacer frente a riesgos y crisis a través de microseguros y depósitos
Resultados financieros	Mejorar los resultados financieros mediante la entrega más eficaz del crédito
	Expandir las fuentes rentables de financiación para expansiones generando más ahorros y capital
	Mejorar la liquidez mediante una mejor administración de los recursos internos y el acceso a fondos externos contingentes
Propuesta de valor para el cliente	Ampliar los productos de seguros con un seguro de salud que mejore la capacidad de los clientes para enfrentar sus riesgos de salud
	Apoyar servicios financieros más complejos (microseguros y ahorros) y la capacidad de los clientes para manejar sus negocios mediante la capacitación especializada
	Optimizar (modificar la presentación de) el producto de crédito dotándole de mayor capacidad de aceptación e impacto positivo en los clientes conservando al mismo tiempo aspectos que en la actualidad atienden las necesidades de los clientes
Propuesta de valor para otros actores clave	Trabajar con las oficinas de reporte crediticio local para mejorar la calidad de la información
	Mantener credibilidad ante las fuentes de financiación estatal llevando prácticas de reporte de alta calidad

Fuente: *Strategic Management Toolkit*, Microfinance Centre (MFC) for Central & Eastern Europe and the New Independent States

Desafío: Definir una estrategia para alcanzar las metas sociales

Igualmente, se puede aplicar una perspectiva social para definir los aportes y recursos adecuados, describiendo la forma en que la institución pretende cambiar internamente para alcanzar las metas y objetivos que se ha propuesto.

Al definir las metas sociales estratégicas se debe tener en cuenta las siguientes preguntas

¿De qué manera los cambios previstos en las operaciones apoyan a la vez las metas sociales y las financieras?

Por ejemplo, si una IMF que busca servir a clientes de bajos ingresos incorpora una perspectiva "pro pobres" a los aspectos de contratación, inducción

y esquemas de incentivos del personal, esto apoyará las metas sociales (cobertura de segmentos pobres, prestación de servicios de calidad) y las metas financieras (se puede prever una buena calidad de la cartera dado que el personal conoce y comprende mejor a sus clientes).

¿Los cambios previstos en la gestión de los clientes resultan adecuados para los clientes meta que se han definido?

Por ejemplo, ¿el desarrollo de un paquete VIP amplio y costoso resulta una opción acertada para una IMF que busca servir a segmentos pobres en zonas urbanas?

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

¿La institución apoya sus metas sociales y financieras al ser innovadora y encontrar formas costo-efectivas para atender a sus clientes meta?

Por ejemplo, el desarrollo de canales de entrega ágiles y de bajo costo para prestar servicios a los clientes de zonas rurales definitivamente contribuirá a aumentar la cantidad de clientes meta de una IMF que orienta sus servicios a los agricultores en pequeña escala.

¿Los recursos humanos, habilidades y funciones de la organización están alineados con sus metas sociales y financieras?

Por ejemplo, en el caso de una IMF que desee ser reconocida por trabajar en pos de su misión resultaría apropiado contar con capacitación especializada para los asesores de crédito en cuanto al cobro de deudas y otros principios³ de la protección del cliente.

¿El sistema de incentivos para los empleados estimula el cumplimiento de las metas sociales y financieras?

Por ejemplo, ¿genera un equilibrio entre las metas de cobertura y calidad de la cartera que permita abordar la problemática del sobreendeudamiento de los clientes?

¿Qué cambios se deben hacer en la capacidad interna para apoyar los resultados/rendimientos deseados??

Por ejemplo, la creación de capacidades internas para realizar investigaciones de mercado de buena calidad (a usarse para evaluar y supervisar las necesidades de los clientes) garantizará que la IMF cuente con información adecuada para adaptar sus productos y servicios de manera que atiendan en la mayor medida de lo posible las necesidades de los clientes (ver **Cuadro cuatro**).

Análisis SWOT ajustado al desempeño social

El análisis (del inglés: Strengths – Fortalezas, Weaknesses – Debilidades, Opportunities – Oportunidades y Threats – Amenazas) a ser desarrollado como parte del proceso de planificación estratégica debe servir para definir las metas estratégicas de la institución. No obstante, con el fin de que este ejercicio sea significativo en términos del desempeño social, necesita estar estrechamente relacionado con las metas sociales y financieras que la institución haya definido previamente. En otras palabras, al determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución e identificar las amenazas y oportunidades externas, el grupo de gerencia debe tomar en cuenta si éstas son y hasta qué punto son relevantes para lo que la IMF desea

Cuadro cuatro: Ejemplos de metas estratégicas relacionadas con el fortalecimiento institucional

Procesos de gestión de operaciones:

- Desembolsar efectivo rápidamente
- Crear una red amplia de oficinas

Procesos de gestión de los clientes:

- Estandarizar el servicio al cliente
- Mejorar la focalización en un segmento de mercado
- Ventas cruzadas de productos
- Crear una marca sólida pro pobres

Procesos sociales y de regulación:

- Aumentar la transparencia social y financiera

Capital de información:

- Integrar mediciones de la pobreza

Procesos de innovación:

- Desarrollar nuevos productos a través de asociaciones
- Incorporar un análisis profundo de las necesidades de los clientes al proceso de desarrollo de productos
- Incorporar nueva tecnología para el manejo de riesgos con el fin de reducir el riesgo de sobreendeudamiento de los clientes

Capital humano:

- Asegurarse de que el personal tenga un perfil adecuado para trabajar a favor de los pobres
- Estimular una cultura de la innovación

Fuente: *Strategic Management Toolkit*, MFC

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Cuadro cinco: Ejemplo de un análisis SWOT de la Cooperativa PAGLAUM de Filipinas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen: cooperativa que trabaja a favor de lo social, concentrada en regiones pobres • Servicios financieros de alta calidad además de préstamos - depósitos con requerimientos razonables • Cultura de la innovación: nuevos productos y canales de entrega • Fidelización de los clientes debido a la propiedad compartida y el pago de dividendos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información: inexistencia de mapas de información, atraso en reporte de información sobre clientes, retraso en producción de reportes, deficiencia en la calidad del registro de datos • Descarga interna de información (flujos de información verticales) • El personal no recibe remuneración de acuerdo a su desempeño – el pago es igual para distintos volúmenes y calidades del trabajo • Falta de comprensión de las necesidades de los clientes lo cual tiene un impacto negativo en el desarrollo y modificación de productos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mercados geográficos sin explorar • Acceso a oportunidades de financiación a través de convenios • Acceso a capacitaciones y fortalecimiento institucional a través de convenios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento de los clientes, 'contaminación del crédito' • Mayor competencia de ONG e IMF en segmentos similares • Criminalidad local - seguridad de los empleados y activos (asaltos y robos) • Inflación (que conduce a un aumento en los gastos del hogar y posibles problemas de pago por parte de los clientes) • El negocio de los pescadores se ha dañado debido a cambios climáticos

Fuente: Resultados de la planificación estratégica de PAGLAUM usando el *Strategic Management Toolkit* de MFC

lograr (es decir, si se trata de prioridades definidas por la misión).⁴

Las siguientes consideraciones se deben tomar en cuenta en el análisis SWOT para garantizar que el proceso de planificación estratégica contemple aspectos desempeño social:

Fortalezas/debilidades

- ¿La institución tiene claridad respecto a lo que desea alcanzar en términos de desempeño social?
- ¿Qué tipo de apoyo recibe el desempeño social de parte de las estructuras de gobernanza de la organización?
- ¿Cómo se compara el conjunto actual de productos y procesos de entrega con las necesidades de los clientes meta?
- ¿Cuenta la institución con suficiente información fidedigna sobre sus clientes meta y sus necesidades?

- ¿De qué manera apoya el sistema de información al monitoreo del desempeño social (cuenta con datos periódicos, oportunos y precisos)?
- ¿De qué manera el sistema de recursos humanos (RH), incluyendo la composición del personal y los procesos de contratación, capacitación y remuneración, toma en cuenta aspectos del desempeño social?
- ¿Qué información proporcionan los sistemas de control interno, incluyendo la auditoría interna, en el contexto del desempeño social de la organización?
- ¿La imagen y cultura de la institución están determinadas por su misión?

Oportunidades/amenazas

- ¿Cuáles son los riesgos a nivel de cliente? (Los riesgos del cliente son riesgos de la institución)

⁴ La calidad de SWOT puede mejorar si la institución sigue el proceso de conducir una evaluación social, solicitar una calificación social, compilar datos para el reporte del desempeño social de MIX o aplicar encuestas con los clientes antes del proceso de planificación estratégica. Ver enlaces relacionados con este tema en la sección de **Recursos adicionales**.

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

¿Cómo influyen los factores externos en los negocios y las vidas de los clientes?

- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas en el entorno de la institución y cómo influyen éstas en su capacidad para cumplir sus metas sociales generales?
- ¿Se están analizando las tendencias económicas, políticas, legislativas y sociales desde el punto de vista de su impacto sobre la capacidad de la institución para llegar a sus clientes meta y atender sus necesidades?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas para el desempeño social provenientes de actores clave externos: competencia, inversionistas comerciales y sociales, legisladores y entidades de supervisión, etc.?

Operacionalizar las metas estratégicas

En algunos casos, las IMF pueden tener metas sociales estratégicas generales y aún así tener

dificultades para alcanzarlas porque no las han operacionalizado (lo que no sucede con las metas financieras, que se descomponen en una serie de objetivos SMART) no pasando así de ser nada más que buenas intenciones. Las metas sociales de la IMF también deben ser convertidas en objetivos sociales SMART.⁵

A diferencia del desafío que implica definir metas sociales (para lo que una IMF debe observar el contenido de su misión), la definición de dichas metas a través de objetivos SMART es de hecho una cuestión 'técnica'.⁶

Las IMF están acostumbradas a definir objetivos bastante específicos e integrales para el desempeño financiero. Podrían tomar en cuenta el uso de algunos ejemplos y analogías que les permitan desarrollar objetivos SMART de alta calidad para sus metas sociales (ver algunos ejemplos en el **Cuadro seis**). A menudo, ciertas mediciones financieras pueden servir como mediciones sustitutas del desempeño social. Por ejemplo, la calidad de la cartera y la tasa

Cuadro seis: Ejemplos de objetivos SMART

Meta social estratégica	Objetivos SMART (a alcanzarse en un año)
Mejorar la cobertura de los clientes pobres de zonas rurales ⁷	Aumentar la cobertura de los clientes pobres de zonas rurales en XX% anual en todo el país
Satisfacer las principales necesidades financieras de los clientes meta	Mantener la satisfacción de los clientes pobres de zonas rurales en XX%. Ampliar la oferta de productos más allá de los créditos para microempresas, entendido como X nuevos productos lanzados y XX% de la cartera de nuevos productos
Mejorar el bienestar de las familias de los clientes	Aumentar el bienestar de los clientes pobres de zonas rurales que permanezcan en el programa por más de tres años, medido por su desplazamiento entre líneas de pobreza
Mantener el desembolso ágil de fondos	Aumentar en XX% las asignaciones presupuestales para mejorar los créditos móviles. Acortar en XX% el tiempo en el que se procesa un crédito
Desarrollar nuevas competencias de servicio al cliente y mercadeo	Mejorar la estructura presupuestal para aumentar las competencias en estas áreas, medido como un % del presupuesto de desarrollo para generar competencias en áreas estratégicas. Mejorar la evaluación de las necesidades de capacitación, medido como un % del personal designado a la capacitación

Fuente: *Strategic Management Toolkit*, MFC

⁵ SMART es la sigla en inglés para específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con un plazo determinado.

⁶ Para mayor información sobre el desarrollo de objetivos SMART, ver *Strategic Management Toolkit* de MFC

⁷ En lugar de 'clientes pobres que viven en zonas rurales' se puede definir a los clientes meta como personas pobres que viven en zonas donde no hay servicios financieros o donde la penetración es baja, o poblaciones de bajos ingresos o emprendedores pobres, dependiendo de la misión de la organización y la forma en que se defina a los clientes meta.

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

de retención de clientes pueden usarse como medidas aproximadas para saber cómo y si se están atendiendo las necesidades de los clientes, mientras que los indicadores de productividad y razones de eficiencia se pueden utilizar en remplazo de la calidad del servicio (servicio ágil).

Desafío: Desarrollar un sistema de medición

Las IMF suelen carecer de un conjunto de indicadores y metas adecuadas para los objetivos sociales. Esto se debe a un conjunto común de actitudes respecto al desempeño social, que sostiene que una vez que la organización se ha comprometido con ciertas metas sociales 'que valen la pena', éstas se lograrán automáticamente, tal como puede demostrarlo un estudio de impacto a realizarse cada cinco años. Sin embargo, a menos que la IMF cuente con un conjunto sólido de indicadores para medir el desempeño social (relacionado tanto con los procesos como con los resultados), será imposible monitorear si se encuentra en la ruta adecuada para llegar a los objetivos sociales que ha definido.

Debe anotarse que durante el proceso de selección de los indicadores puede resultar útil revisar el sistema actual de información. La mayoría de las IMF cuenta con sistemas sofisticados de información (para la recolección, almacenamiento y análisis de datos) y suele suceder que la institución ya dispone de la información necesaria para monitorear los objetivos sociales. El asunto es cómo evaluar cuál información (predominantemente financiera) de la que ya se dispone se puede usar para monitorear el desempeño social. Por ejemplo, la mayoría de las IMF cuenta con información detallada y oportuna sobre el incumplimiento de los pagos por parte de los clientes. Una vez que se segregan los datos de los clientes meta, esto se convierte en una buena medición sustituta para comprender

qué tan bien se están atendiendo sus necesidades. Por su parte, la rotación de personal puede usarse para monitorear el nivel de responsabilidad social hacia los empleados.

En la mayoría de los casos la incorporación del desempeño social al proceso de planificación estratégica no ejerce presión adicional sobre el sistema de información. Suele suceder que la información existente es apropiada para alimentar el conjunto de indicadores que son necesarios para monitorear la implementación de la estrategia (ver **Cuadro siete**).

Algunas de las dificultades que suelen surgir en esta etapa provienen del hecho de que la organización quizá carece de datos de partida para algunos indicadores de desempeño social, de ahí la pregunta: ¿dónde poner la meta? Igualmente, quizás carece de datos históricos, de donde surge la pregunta de cómo establecer un calendario para llegar a la meta. Esto se refiere principalmente al área de cambios en la vida de los clientes (sólo unas cuantas organizaciones tendrán la información pertinente para ésta área, por ejemplo cambio en el nivel de ingresos, activos, mejoramiento de vivienda, etc.) y, con menor frecuencia, a la cobertura (no hay segmentación para evaluar la cobertura de los clientes meta, no hay información sobre los niveles de satisfacción de los clientes meta). Una solución puede ser la conducción de una investigación adicional rápida y la recopilación de la información necesaria a partir de una muestra de menor tamaño de clientes o aplicar los datos existentes para monitorear un objetivo (por ejemplo, los niveles de incumplimiento de pagos y tasas de retención de los clientes meta pueden servir como mediciones sustitutas para monitorear los objetivos relacionados con la capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes – un buen indicador relacionado con los procesos).

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Cuadro siete: implementación de la estrategia de monitoreo - Objetivos SMART sustentados con indicadores y metas

Meta social estratégica	Objetivos SMART (a alcanzarse en un año)	Indicadores relacionados con los procesos	Indicadores relacionados con los resultados
Mejorar la cobertura de los clientes pobres de zonas rurales	Aumentar la cobertura de los clientes meta de zonas rurales en XX% anual en todo el país	No. de nuevos puntos de servicio en zonas rurales Tasa de retención de los clientes meta de zonas rurales No. de nuevos clientes meta de zonas rurales	% de aumento de la penetración de clientes meta de zonas rurales % de aumento del número de clientes meta de zonas rurales
Satisfacer las principales necesidades financieras de los clientes meta	Aumentar la cobertura de los clientes meta de zonas rurales en XX% anual en todo el país Mantener la satisfacción de los clientes meta de zonas rurales en XX%. Ampliar la oferta de productos más allá de los créditos para microempresas, entendido como X nuevos productos lanzados y XX% de la cartera de nuevos productos	Tasa de no pago entre los clientes meta de zonas rurales Tasa de retención de los clientes meta de zonas rurales No. de proyectos de investigación de mercado y evaluación de las necesidades de los clientes	Tasa de retención de los clientes meta de zonas rurales % de cartera conformada por nuevos productos en zonas rurales No. de productos nuevos o modificados lanzados
Mejorar el bienestar de las familias de los clientes	Aumentar el bienestar de los clientes pobres de zonas rurales que permanezcan en el programa por más de tres años, medido por su desplazamiento entre líneas de pobreza	Tasa de no pago entre los clientes meta de zonas rurales Tasa de retención de los clientes meta de zonas rurales	% de clientes meta que hayan permanecido en el programa por más de tres años y avancen un nivel en las líneas de pobreza

Fuente: *Strategic Management Toolkit*, MFC

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Desafío: Abordar las brechas en la capacidad de planificación estratégica

Los consultores y capacitadores deben enfrentar desafíos específicos al momento de reforzar los aspectos de planificación estratégica relacionados con el desempeño social. En esta sección se tratan brevemente dichos desafíos y posibles estrategias para hacerles frente.

Cuadro ocho: Integrar la GDS al fortalecimiento institucional para la planificación estratégica de negocios – *MicroSave*

MicroSave colabora con *Imp-Act Consortium* para incorporar la GDS a su paquete de herramientas de planificación estratégica para IMF mediante la inclusión de una perspectiva de desempeño social a lo largo de todo el material de capacitación. Ello incluye subrayar la importancia de referirse al logro de la misión de una IMF desde la fase de planificación estratégica. El paquete de herramientas recomienda que una IMF no debe dudar en revisar su misión si considera que no corresponde a sus ambiciones sociales y subraya la importancia de contar con una visión y metas sólidas que comprendan y adopten los empleados de todos los niveles de la institución, además de la misión. El paquete también hace mayor hincapié en elaborar planes completos de implementación, comunicación y reporte que orienten la puesta en práctica de la misión social de la IMF, y apoya las labores de monitoreo del logro de las metas sociales así como de las financieras. *MicroSave* también ha organizado sesiones internas de capacitación sobre GDS para garantizar que sus empleados y consultores puedan integrar estos aspectos al trabajar con las IMF asociadas.

Conclusión

La orientación presentada en el presente documento intenta ayudar a las IMF a traducir sus metas sociales generales en objetivos específicos y medibles que puedan integrarse a las operaciones diarias de la institución. Con el fin de evitar una situación en la que las metas sociales no pasen de ser nada más que buenas intenciones, la IMF debe pasar por el proceso de reconstruir su misión y definir metas sociales claras con objetivos claros, los cuales requieren de un sistema eficaz de monitoreo del desempeño. La gerencia debe involucrar a empleados clave e insistir en la comunicación, implementación y monitoreo eficaces de los objetivos sociales y financieros de la institución, con el fin de alcanzar con éxito la doble meta. La experiencia demuestra que las IMF suelen tener la información que necesitan para definir e implementar una estrategia equilibrada, sin que necesiten hacer inversiones adicionales ni aumentar la carga de trabajo de su personal.

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Cuadro nueve: Fortalecimiento institucional: Desafíos y estrategias

Desafíos y/o brechas	Estrategias para abordar los desafíos o brechas
<ul style="list-style-type: none"> Los integrantes del equipo de alta gerencia suelen preocuparse y concentrarse únicamente en el desempeño financiero. Los directores generales o fundadores deben estar convencidos de la necesidad de atender el desempeño social y promover este tema. No obstante, pueden no conseguir el apoyo necesario del resto del equipo de alta gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> Destacar los beneficios de ser reconocido en las comunidades de los clientes como una IMF socialmente responsable con una buena reputación y los beneficios de la promoción boca en boca positiva (mayor crecimiento de los clientes, profundidad de la cobertura y retención de los clientes)
<ul style="list-style-type: none"> La planificación estratégica suele estar a cargo de la alta gerencia sin que se incluya a personal de mandos medios, integrantes de la junta directiva, personal de campo y clientes, quienes pueden agregar valor al proceso, especialmente al aportar las experiencias y realidades del campo 	<ul style="list-style-type: none"> Explicar la importancia de involucrar a todos los actores clave en los ejercicios de planificación estratégica, no únicamente en las etapas preparatorias a las que pueden aportar información valiosa, sino también en otras etapas del taller de planificación estratégica. Insistir en el valor preponderante de contar con una misión y metas sociales claramente comunicadas para garantizar su aceptación Subrayar la importancia de que los mandos medios comprendan a cabalidad el plan de implementación y la correspondiente comunicación transparente de actividades, responsabilidades y metas
<ul style="list-style-type: none"> Es posible que los participantes de las sesiones de capacitación donde estén presentes empleados de otras IMF no deseen referirse a la misión o cómo están logrando (o no) los objetivos sociales que se han propuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar casos y ejemplos estratégicos a los participantes para evitar referirse a temas confidenciales o sensibles Usar ejercicios de introspección individual o en grupos de miembros de una misma institución para dejar en claro a los participantes que lo que sientan o digan resulta de valor para el resto del grupo que asiste a la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> Los capacitadores pueden considerar que la gestión del desempeño social es un tema aparte, que no está integrado a los aspectos de fortalecimiento institucional que están abordando 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesario incorporar aspectos del desempeño social a las diapositivas, ejercicios, paquetes de herramientas y guías de los capacitadores para garantizar que se incluyan de manera paralela al tema principal de la capacitación

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Recursos adicionales

Preparación

- Repaso de la herramienta de auditoría de la calidad de MFC, www.mfc.org.pl/images/pliki/223_fma_qat_overview_eng.pdf
- Indicadores del desempeño social de CERISE, www.cerise-microfinance.org/-impact-and-social-performance-
- Calificaciones sociales
 - Planet Rating – www.planetrating.com/EN/rating_performance.php
 - Microfinanza Rating – www.microfinanzarating.com/index.php?pg=cms&ext=p&cms_codsec=5&cms_codcms=36
 - M-Cril – www.m-cril.com/SocialRating.aspx
- Indicadores de desempeño social de MIX – www.themix.org/standards/sp-reports
- *MicroSave* (2007) *Strategic Business Planning for Market-Led Financial Institutions*, www.microsave.net/toolkit/strategic-business-planning-toolkit
- *MicroSave* (2010) *Social Performance Management Toolkit*, www.microsave.net/newsletter/e-bulletin-on-social-performance-management-november-2010

Desarrollo e implementación de la estrategia

- *MFC Strategic Management Toolkit*, www.mfc.org.pl/images/pliki/221_fma_smt_overview_eng.pdf
- *MicroSave* (2007) *Strategic Business Planning for Market-Led Financial Institutions*, www.microsave.net/toolkit/strategic-business-planning-toolkit
- Lineamientos del desempeño social de *Imp-Act/MFC*
- *Campion, A. and Linder, C. with Knotts, K.E. (2008) Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton, *Imp-Act Consortium/Institute of Development Studies/MFC* www.mfc.org.pl/images/pliki/spm_practice_guide.pdf
- *MicroSave* (2009) *SPM Toolkit*, <http://india.microsave.org/toolkit/social-performance-management>

Planificación estratégica: Cómo integrar la GDS

Acerca de esta serie

Esta serie de notas informativas surge de la colaboración entre *Imp-Act Consortium* y *MicroSave*. En vista de que el respaldo permanente a las IMF por parte de entidades y organizaciones de apoyo y de financiamiento es crucial para garantizar la existencia de un enfoque equilibrado para la gestión del desempeño, esta serie busca ayudar a las IMF a integrar en sus materiales de capacitación la perspectiva o visión social que les falta. Las notas ofrecen orientación enfocada en temas críticos así como detalles de otros recursos existentes

Proceso de desarrollo

La iniciativa Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas, encabezada por Imp-Act Consortium, tiene una estrategia tripartita:

Conectar a expertos en GDS con expertos en áreas técnicas clave: Los miembros y asociados del consorcio unen sus fuerzas con expertos del sector para aplicar una visión social en áreas técnicas fundamentales.

Revisar los materiales de capacitación más usados:

A través de talleres en línea con los asociados del proyecto se identifican lagunas en la capacitación que se ofrece actualmente a las IMF y se establecen prioridades.

Facilitar conversaciones en línea para compartir conocimientos:

Se aborda cada área técnica en una discusión facilitada a través de la **Red GDS** con el fin de ampliar la rica base de experiencias que sustenta estas notas informativas.

Mejorar sus prácticas de GDS

Existe una variedad de recursos en línea que le ayudarán a mejorar sus prácticas de GDS:

El **Centro de recursos en línea para la GDS** proporciona orientación paso a paso para integrar un enfoque social a los sistemas de gestión del desempeño de instituciones microfinancieras, e incluye una herramienta interactiva para la auto-evaluación de la GDS. Visite: www.spmresourcecentre.net

La **Red GDS** conecta a personas comprometidas con la gestión y logro del desempeño social en las microfinanzas. Regístrese hoy mismo para compartir su experiencia e información y para discutir nuevas ideas sobre la GDS. ¡Regístrese ahora! www.spmnetwork.net

La **Guía de prácticas de GDS** ofrece orientación paso a paso para integrar la GDS al trabajo de su IMF, así como casos prácticos de otras IMF. Puede descargar hoy mismo versiones en inglés, francés, español o árabe.

Fulfilling the Promise es un nuevo filme de Imp-Act Consortium que captura la experiencia en GDS de dos IMF guiadas por su misión: **SEF** (Sudáfrica) y **AMK** (Camboya). Existen versiones cortas y largas en inglés, francés, español y árabe.

Aprender más sobre Imp-Act Consortium y su trabajo en www.Imp-Act.org

Aprender más sobre MicroSave y su trabajo, incluso su nuevo "SPM Toolkit", www.microsave.org