

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

ELABORACION DE UN PLAN DE GESTION DE DESEMPEÑO SOCIAL PARA LA
UNIDAD DE MICROFINANZAS DE LA FUNDACION ECOPETROL PARA EL
DESARROLLO REGIONAL
FUNDESCAT

MARIA ALEJANDRA MORENO CONTRERAS
LADY DIANA CACERES MENA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
CÚCUTA

2015

ELABORACION DE UN PLAN DE GESTION DE DESEMPEÑO SOCIAL PARA LA
UNIDAD DE MICROFINANZAS DE LA FUNDACION ECOPETROL PARA EL
DESARROLLO REGIONAL
FUNDESCAT

MARIA ALEJANDRA MORENO CONTRERAS
LADY DIANA CACERES MENA

Proyecto de grado presentado como requisito para optar por el título de
Especialista en Gerencia Estratégica

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
CÚCUTA
2015

Contenido

pág.

Introducción

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del Problema

1.2 Formulación del problema

1.3 Justificación y Delimitación del Problema

1.4 Alcances y Limitaciones

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

2.2 Objetivos específicos

3. Marco de Referencia

3.1 Antecedentes de la Investigación

3.1.1 Estado del arte y Tendencias Mundiales

3.1.2 Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social del SPTF.

3.2 Contexto Organizacional

3.2.1 Reseña histórica

3.2.2 Misión

3.2.3 Visión

3.2.4 Principios y valores

3.2.5 Matriz de segmentación

3.3 Marco Teórico

3.3.1 Plan estratégico

3.3.2 Diagnóstico Estratégico

3.3.3 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA).

3.3.4 Balanced Scorecard (BSC)

3.3.5 Plan de gestión

3.3.6 Gestión del Desempeño Social

3.3.7 Evaluación de cumplimiento de los Estándares Universales para la gestión del Desempeño Social SPI4

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

4.2 Población

4.3 Muestra

5. Resultados

5.1 Diagnóstico

5.1.1 Análisis de la Evaluación de cumplimiento de los Estándares Universales para la gestión del Desempeño Social SPI4

5.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

5.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

5.1.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

5.2 Formulación

5.2.1 Declaración de la Misión social

5.2.2 Definición de objetivos y metas sociales

5.2.3 Definición de indicadores

5.3 Estructuración del Plan de Gestión

5.3.1 Alineación al Balanced Scorecard

5.3.2 Definición de Iniciativas

5.3.3 Cronograma y Estimación de Presupuesto

6. Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Lista de Figuras

pág.

Figura 1. Estándares Universales SPTF

Figura 2. Matriz de Segmentación

Figura 3. Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño Financiero y Social de
IMFs

Figura 4. Enfoques

Figura 5. Resultados: Dimensiones de los estándares Universales

Figura 6. Resultados: Alcance a Servicios Financieros

Figura 7. Resultados: Distribución y composición del personal

Figura 8. Declaración de la Misión Social de la Unidad de Microfinanzas

Lista de Tablas

pág.

Tabla 1. Matriz MEFI

Tabla 2. Matriz MEFE

Tabla 3. Matriz FODA

Tabla 4. Objetivos y metas sociales

Tabla 5. Indicadores Sociales

Tabla 6. Mapa Estratégico Actual

Tabla 7. Mapa estratégico Propuesto

Tabla 8. Tablero Balanceado de Gestión

Tabla 9. Matriz de Afinidad e Impacto

Tabla 10. Iniciativas, Cronograma y Presupuesto

Lista de Anexos

pág.

Anexo 1. Estándares SPTF – Prácticas Esenciales

Anexo 2. Estándares SPTF – Buenas Prácticas Adicionales

Anexo 3. Formato-Encuesta a Trabajadores de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas

Anexo 4. Formato-Encuesta a Clientes de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas

Anexo 5. Formato-Encuesta a Directivos de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas

Anexo 6. Formato-Taller Misión Social FUNDESCAT Unidad de Microfinanzas

Anexo 7. Fórmula, Frecuencia, Unidad de Medida y Línea Base

Introducción

La Gestión del Desempeño Social es una de las actividades que ha surgido de una amplia iniciativa de la industria de las microfinanzas, la cual permite de forma sistemática y estratégica, alinear cada una de las acciones ejecutadas por las instituciones al cumplimiento y logro de sus objetivos y metas sociales, evitando el riesgo de desvío de la MISIÓN.

Por tanto la Gestión de Desempeño Social permite a las Microfinancieras que manejan un doble parámetro mínimo, es decir un equilibrio tanto social como financiero, ser más competitivas y eficientes.

En este proyecto se desarrollara un Plan de Gestión de Desempeño Social para una fundación petrolera reconocida en el departamento Norte de Santander como lo es la Fundación Ecopetrol Para El Desarrollo Regional FUNDESCAT. Con el diseño del plan de gestión social se busca que la fundación mejore y logre medir el impacto social real en sus comunidades y zonas de influencia, tener una gerencia más sólida y clientes más satisfechos.

La elaboración del Plan de Gestión de Desempeño Social, se llevara a cabo en base a los estándares universales establecidos para la gestión del desempeño social, y metodologías diseñadas para su construcción, partiendo desde la formulación de la misión social, la definición de objetivos de desempeño, metas sociales y actividades e indicadores.

A fin de brindar un plan de acción acorde a las necesidades y alineado al plan estratégico de la fundación.

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del Problema

La Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT es una entidad que promueve procesos colectivos que impulsan el desarrollo regional sostenible en los territorios de influencia. Durante los 20 años que lleva operando la fundación lo ha realizado con un alto compromiso e interés con el desempeño social impulsando y apoyando programas de beneficios para todos sus grupos de interés a través de sus 3 unidades de negocio: Unidad de Microfinanzas, Unidad de Desarrollo Regional y Campus de Innovación Social.

La unidad de Microfinanzas actualmente presenta un gran reto: debido al debilitamiento del límite entre las microfinanzas y las finanzas tradicionales, mantenerse fiel a la misión social no resulta ser tan fácil, por tanto la unidad debe gestionar cada vez más eficazmente el desempeño financiero y el desempeño social. ya que al no lograrlo su sostenibilidad en el mercado se acortaría debido a la pérdida de clientes y personal insatisfecho, así mismo una inadecuada medición y alineación de las buenas prácticas que ejecuta la fundación con los estándares universales, podría verse reflejado en la dificultad de consecución de alianzas internacionales al no contar con ratings o buenos posicionamientos.

Es por esto que se hace necesaria la elaboración de un Plan de Gestión de Desempeño Social que permita monitorear, evaluar e implementar un mejor desempeño social y que suministre información cualitativa y cuantitativa más oportuna con la cual sirva y facilite la toma de decisiones

1.2 Formulación del problema

¿Cómo medir y mejorar el desempeño social y financiero de la unidad de microfinanzas de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT?

1.3 Justificación y Delimitación del Problema

Con la elaboración del Plan de Gestión de Desempeño Social se busca mejorar los procesos de la unidad de microfinanzas, definiendo una clara misión social engranada con los valores institucionales, estableciendo objetivos bien definidos y determinando actividades, estrategias e indicadores que permitan monitorear su alcance.

Al desarrollar una adecuada gestión del desempeño social no solo permitirá tener clientes más leales, personal motivado, mejoras en el diseño de productos financiero, sino que se tendrá también la capacidad de demostrar los resultados sociales a los actores externos interesados, incluidos los inversores.

Este plan de GDS así mismo permitirá mejorar significativamente la efectividad de la fundación en la reducción de la pobreza y la exclusión financiera presente en la región; y como guía para la implementación del programa de Responsabilidad Social siendo un ejercicio enriquecedor para el personal que labora en la fundación.

Delimitación Espacial: El proyecto será realizado en la sede II de FUNDESCAT donde se encuentran las oficinas de la unidad de microfinanzas, ubicada en la Calle 14 #3-92 Centro-Cúcuta.

Delimitación Temporal: El proyecto se llevara a cabo en un periodo estimado de 4 meses

1.4 Alcances y Limitaciones

Alcances:

El proyecto se basará únicamente en el Plan de Gestión de Desempeño Social para la unidad de microfinanzas de la fundación.

Lograr que la unidad de microfinanzas tenga un mejor desarrollo de sus objetivos y metas sociales en relación con el planteamiento estratégico de la fundación.

La decisión de implementación del proyecto desarrollado, queda a discreción de los directivos de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT.

Limitaciones:

La información base requerida para el análisis ya que en algunos casos puede no estar completa o actualizada.

La disposición de tiempo de los empleados para la ejecución de las reuniones, talleres y/o encuestas que se requieran, debido a las labores y operaciones diarias.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar El Plan de Gestión de Desempeño Social para la Unidad de Microfinanzas de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT

2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de la unidad de microfinanzas de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT, con relación a la gestión de desempeño social.

Ajustar la misión social de la unidad de microfinanzas de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT de acuerdo a los lineamientos y estándares establecidos por SPTF para el desarrollo de un plan de GDS.

Definir los objetivos y metas de Desempeño social alineados y articulados a la misión social.

Definir indicadores de Desempeño Social de acuerdo a los estándares internacionales establecidos por SPTF.

Estructuración del plan de Gestión de Desempeño Social para la unidad de microfinanzas.

3. Marco de Referencia

3.1 Antecedentes de la Investigación

3.1.1 Estado del arte y Tendencias Mundiales. En la medida en que los factores de mercado, económicos y políticos están cambiando y la competencia se hace más fuerte, surge la necesidad de desarrollar estrategias más eficientes para el manejo de los obstáculos y garantizar la sostenibilidad de las empresas.

En cuanto a las instituciones Microfinancieras, en los últimos años ha crecido su popularidad y por tanto han entrado nuevos actores al mercado, logrando así perder el enfoque en el cumplimiento de su misión social “la reducción de la pobreza de la población”. Generando de esta manera para el sector un Riesgo Reputacional¹.

En el caso de la microfinanzas en Colombia “a pesar de tener un gran potencial para irrigar el crédito en ciertas zonas del país, no parecen estar empleando tecnologías de microcrédito desarrolladas y utilizadas de manera exitosa”. (Barona, 2004).

Por tanto para mitigar estos riesgos asociados al crecimiento de la industria y con el objetivo de encaminar las microfinanzas nuevamente a su verdadero objetivo social; han surgido diferentes iniciativas, como mecanismos y/o herramientas de seguimiento, monitoreo, reporte, evaluación y apoyo a la gestión y/o administración de las microfinanzas.

A partir del año 2012 ha venido tomando fuerza un nuevo concepto dentro de la industria “Gestión del Desempeño Social o GDS”. Concepto bajo el cual se han establecido una serie de estándares universales, que evalúan la capacidad de una institución para cumplir su misión social.

¹ Riesgo asociado a los cambios de percepción de la marca por parte de los Stakeholders.

3.1.2 Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social del SPTF. Son un recurso para las IMF's que buscan alcanzar metas sociales. Estos estándares universales se desarrollaron y construyeron con el objetivo de unir a la industria en un enfoque común para el logro de resultados sociales, ayudando a realzar la credibilidad y reputación de la industria microfinanciera.

Para ello se definieron seis categorías de estándares, como se pueden observar en la siguiente figura.



Figura 1. Estándares Universales SPTF

Fuente: ASOMI presentación de Estándares SPTF 20 de junio 2013

SPTF para la definición de estos estándares partió del supuesto que para una institución que maneja un doble parámetro mínimo, es decir, que quiera obtener un buen desempeño no solo financiero sino social, debe: primero establecer una estrategia, luego crear compromiso de los

empleados, haciéndolos parte de la estrategia, todo ello enfocado en el cliente, dicho enfoque debe ser parte de la cultura y operaciones diarias de la empresa.

Estas seis categorías de estándares vistas en la figura 4, presentan prácticas gerenciales procesables que están relacionadas a establecer estrategias; donde cada uno de estos estándares se compone de prácticas esenciales y buenas prácticas adicionales. (Ver anexo 1, 2)

“Prácticas Esenciales: Las prácticas que la institución debe implementar para alcanzar una gestión del desempeño social sólida como lo define el estándar.

Buenas Prácticas Adicionales: Las prácticas que generalmente se recomiendan pero que no son esenciales, y que pueden no aplicarse a las instituciones en todos los contextos” (Foromic, 2012).

3.2 Contexto Organizacional

3.2.1 Reseña histórica. La Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional es una entidad privada, sin ánimo de lucro, con personería jurídica N° 114 del 30 de noviembre de 1992, emanada de la Gobernación del Departamento Norte de Santander, con registro de Cámara de Comercio N° 722 del 17 de septiembre de 1997 y NIT. 800.180.893-3; su sede principal está ubicada en la ciudad de Cúcuta y tiene como áreas de acción los Departamentos de Norte de Santander, Cundinamarca, Boyacá, parte de Santander y zonas fronterizas de Colombia.

La fundación nació hace 20 años con el nombre de Fundación Catatumbo y fue creada por iniciativa de Ecopetrol, la Gobernación de Norte de Santander, la Alcaldía de Tibú, la Diócesis de Tibú y el Sena. La institución surgió con la firme intención de apoyar el desarrollo integral de las

comunidades del Catatumbo, la promoción del medio ambiente y el mejoramiento económico de los pobladores de esta zona del departamento.

Su inicio se remonta a una época de violencia sobredimensionada en El Catatumbo; sin embargo, en medio de la desesperanza y la incertidumbre, un grupo de personas e instituciones que creyeron en la región, comenzaron a trabajar con las comunidades en un proceso de formación empresarial con la figura de grupos solidarios y famiempresas, donde a través de créditos se empezaron a desarrollar proyectos productivos como cacao, ganadería y seguridad alimentaria.

Esta experiencia dio frutos interesantes, porque se creó un ambiente propicio al mejoramiento de la calidad de vida de estas comunidades. La Fundación apoyó este proceso a través de fortalecimiento en créditos asociativo e individual y formación empresarial. Al poco tiempo, estas personas se convirtieron en grupos autogestores y generaron con la institución, lazos de solidaridad y confianza y sobre todo, de tejido social en medio de la situación de violencia y desplazamiento que se estaba desarrollando en el Catatumbo.

Años más tarde, a mediados del 2006, la fundación decide especializar su trabajo en sectores productivos estratégicos para la región y así medir el impacto social y económico que se estaba gestando en la región, bajo su premisa institucional de contribuir al desarrollo de estas comunidades. No obstante, paralelo a ese proceso, Ecopetrol realizó un estudio de la reputación y credibilidad institucional de la zona, en el cual la Fundación Catatumbo se destacó como la segunda institución de credibilidad y confianza después de la Iglesia, por parte de las comunidades.

Fue así que Ecopetrol decide en el 2007, tomar las riendas de la Fundación como único socio aportante y diseña un plan estratégico con enfoque integral, en donde se realiza un cambio de imagen corporativa de FUNDESCAT. En este punto de la historia, la organización pasa de ser Fundación Catatumbo a Fundación Ecopetrol para el Desarrollo de El Catatumbo, FUNDESCAT.

Otro punto que partió la historia de FUNDESCAT, fue construcción de importantes alianzas institucionales, que a lo largo de estos años se han gestionado para la implementación de diversos programas y proyectos; hoy contamos con aliados estratégicos como la Presidencia de la República, Ministerios, gobernaciones, alcaldías, la iglesia, juntas de acción comunal, la comunidad, Asociaciones de productores, la academia y la empresa privada, entre otros. Se han construido sinergias internacionales de alto impacto con instituciones como USAID, Chemonics, ARD-MIDAS, OIM, Naciones Unidas- UNODC, ARPEL-CIDA, Swisscontact, entre otros.

En cumplimiento de su objeto social, FUNDESCAT apoyo iniciativas orientadas hacia el desarrollo y bienestar de las comunidades del área de influencia a través de las áreas de Desarrollo Regional, Gestión Socioempresarial y Microfinanzas. En el tema infraestructura y logística, la Fundación ha crecido ostensiblemente en la apertura de tres (3) sedes institucionales (Cúcuta, Tibú y Ocaña) y en la implementación de plataformas tecnológicas que han actualizado y optimizado los procesos para mejorar la conectividad y el desarrollo profesional y organizacional. El talento Humano, nuestro recurso más valioso, ha crecido en 53,4%, contando hoy en día con más de 150 funcionarios directos e indirectos. Este personal capacitado, en constante formación y en proceso de certificación de sus competencias locales y profesionales, se está preparando para afrontar los nuevos desafíos del milenio.

Nuestro modelo de intervención evolucionó de tal forma que hoy hacemos presencia en cuatro (4) departamentos (Norte de Santander, Arauca, Boyacá y Bolívar) y en más de treinta y un (31) municipios en todo el país, de igual manera acompañamos a ECOPETROL S.A., en desarrollo de convenios en departamentos de frontera. En el año 2012, la Fundación Ecopetrol realiza nuevamente un cambio de nombre e imagen corporativa, ampliando su cobertura a otros departamentos como son Santander y Cundinamarca. Y Hoy es Fundación Ecopetrol para el desarrollo regional.

3.2.2 Misión. Promovemos procesos colectivos que impulsan el desarrollo regional sostenible en los territorios de influencia.

3.2.3 Visión. FUNDESCAT reconocida como una empresa líder, que contribuye al desarrollo regional sostenible del Centroriente Colombiano, alineada con la política integral social de su fundador ECOPETROL-

3.2.4 Principios y valores. Son los siguientes.

Pasión por la excelencia: Nuestro trabajo diario se guía por la calidad de nuestros productos y servicios, para facilitar la competitividad de la fundación.

Trabajo en equipo: Las habilidades, experiencia y competencia de nuestro equipo conllevan al cumplimiento de nuestras metas y objetivos, logrando gestionar sinergias fundacionales, alianzas institucionales y alineamiento con las políticas de nuestros clientes y fundador, para garantizar el impulso y fomento al desarrollo sostenible.

Integridad: La honradez, disciplina y constancia rigen nuestra conducta y comportamiento.

Compromiso: Asumimos nuestras funciones con la responsabilidad y cumplimiento que garantiza nuestra propia satisfacción y la de nuestros clientes y fundador.

Transparencia: Todos nuestros actos administrativos son diáfanos y visibles a la luz de nuestros clientes y autoridades de dirección y control.

3.2.5 Matriz de segmentación. Como se muestra a continuación.

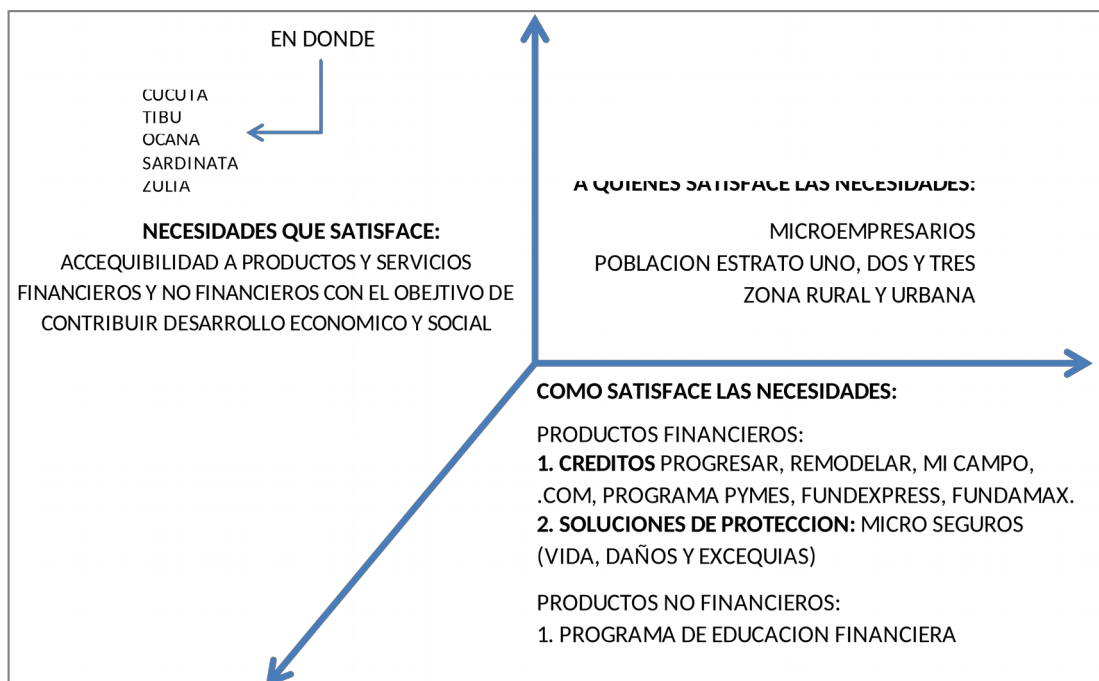


Figura 2. Matriz de Segmentación

3.3 Marco Teórico

3.3.1 Plan estratégico. Propósitos generales de un plan estratégico:

Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de negocio.

1. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISION, su MISION, sus OBJETIVOS y su posición competitiva.

2. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la VISION y MISION del negocio.

3. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.

4. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

Hablar de Planeación Estratégica implica hablar de un Plan Inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años.

Gracias al Plan estratégico una organización sabe de manera clara:

Qué resultados debe alcanzar (Objetivos)

Cómo los va a alcanzar (Estrategias)

Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de Trabajo)

Quién y cuándo se va a desarrollar dichas actividades (Responsables). (Alvarez, 2006).

Para la construcción co-participativa de la visión y la misión de la compañía se hace necesario que los socios de la empresa tengan claros y definidos cuales son los valores que esta tiene o desean que ella desarrolle en el futuro, pues son un insumo muy importante para plasmar en palabras la filosofía basada en los sueños de sus dueños.

La visión es el resultado de los sueños en acción, los líderes plantean en compañía de sus subalternos una imagen de lo que desean proyectar hacia el futuro entre 5 y 10 años; la construyen entre todos y logran tener el resultado esperado a pesar de los obstáculos, pues se logra sinergizar alrededor de unos objetivos comunes. Para la construcción de la visión existen algunas consideraciones que debemos tener en cuenta:

Es fundamental para las organizaciones y tiene una condición especial, no se puede expresar en cifras. Debe ser formulada por líderes, los cuales escuchan las inquietudes de sus compañeros y la redactan teniendo en cuenta sus ideas.

Es compartida con su equipo de trabajo, esto garantiza que se genere un sentido de dirección en donde se dan los lineamientos de la toma de decisiones de la empresa puesto que todas las que se tomen deben estar basadas en esta para generar los resultados esperados.

Otra parte fundamental es la Misión de la organización, esta nos muestra quienes somos y que cualidades tenemos para llegar al destino final, es el “plan de acción” a través del cual hacemos realidad los sueños, es el camino para cumplir con los objetivos corporativos, y que nos distingue de otras organizaciones similares. A través de ella planeamos nuestras acciones y las decisiones a tomar, operacionalizamos la visión de la compañía, garantizando de esta manera que se cumpla. “Es el compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y estrategias” (Fred R. David). Se construye basada también en los valores dictaminados por los socios, los cuales son pilares fundamentales de cualquier empresa; respondiendo a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, pues debe estar muy clara nuestra dedicación y que hacer y cuál es la razón de nuestra existencia como organización. (Serna, 1994).

3.3.2 Diagnóstico Estratégico. El compendio de herramientas que nos permiten evaluar el estado actual de la compañía para tomar decisiones acertadas que apunten al mejoramiento continuo:

Matriz de Factores Externos (MEFI)

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Lopez, 2004).

Esta matriz se desarrolla en 5 pasos:

1. Determinar de 10 a 20 factores internos claves para el funcionamiento de la empresa con el mayor detalle posible.

2. Asignar un valor a cada factor internos de 0,0 a 1,0, donde 1,0 es el de mayor importancia para alcanzar el éxito de la compañía en el sector y 0 es el menos importante convirtiéndose en la más fuerte debilidad.

3. Asignar un valor a cada factor interno para clasificarlos dentro de la empresa de la siguiente manera: para las fortalezas de 4 a 3, siendo 4 la más fuerte y para las debilidades de 2 a 1 siendo 1 la más débil.

4. Multiplicar los valores de importancia y clasificación para determinar el valor ponderado por cada factor.

5. Por ultimo sumar todos los valores ponderados para hallar un total ponderado de la empresa.

En conclusión si el total está por debajo de 2,5 significa que la empresa es débil internamente, mientras que si el puntaje total está por encima de 2,5 indica que la empresa es sólida internamente.

Matriz de Factores Externos (MEFE)

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2003).

Para el desarrollo de la MEFE se debe: Primero identificar de 5 a 10 factores externos que afecten la empresa y al sector entre oportunidades y amenazas. Segundo se deberá asignar un valor de importancia a cada factor donde el 0,0 no tienen ninguna importancia y el 1,0 el más importante para que la compañía logre el éxito, el resultado de la suma de todos los factores debe ser igual a 1.0. Tercero buscando medir la eficacia de la estrategia ante los factores externos se deben clasificar de 1 a 4 siendo el 4 la clasificación más alta. Cuarto multiplicar el valor de importancia con la clasificación para hallar el valor ponderado de cada factor. Quinto sumar los valores ponderados para hallar el valor total de la empresa ponderado, el cual no puede ser superior a 4,0 ni menor a 1,0.

En el caso que el resultado final de ponderación sea 4,0 nos indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Mientras que un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (Fred, 2003).

Es importante que este ejercicio se haga de la manera más consiente y minuciosa, ya que de estas matrices se desprenderá todo el resultado del análisis y posteriormente la toma de decisiones.

Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. (Fred, 2003).

3.3.3 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA). “Cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo”. (Buenos negocios, 2012).

Esta herramienta permite: identificar las variables claves para ser tenidas en cuenta en el cumplimiento de los objetivos, a través del entendimiento de diferentes áreas de la compañía, refiriéndose a las Debilidades y Fortalezas; mientras las Oportunidades y Amenazas corresponde a los factores externos que surgen del análisis del contexto.

“Algunas organizaciones estructuran su análisis FODA utilizando las cuatro perspectivas del BSC.” (Kaplan y Norton, 2013).

El fin de este análisis es controlar las Amenazas, mitigar las Debilidades sacando el mayor provecho de las Fortalezas y Oportunidades.

3.3.4 Balanced Scorecard (BSC). El Balanced Scorecard (BSC) se emplea como instrumento o sistema para la traducción de las estrategias institucionales, ayudando a todos los niveles de la organización a tener una mayor comprensión y alineación de sus actividades al logro de los objetivos, lo cual hace a la planeación estratégica más tangible.

El BSC establece relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos, permitiendo ubicarlos en cuatro perspectivas, que son:

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Los objetivos aquí descritos determinan como la empresa puede crear valor a través del capital humano, organizacional y de información.

Perspectiva Procesos internos: Identifica los procesos claves o críticos de la organización que necesitan mejorarse para satisfacer las necesidades u objetivos financieros y del cliente.

Perspectiva Cliente y mercado: involucra indicadores relacionados con los clientes como satisfacción, retención y crecimiento de los mismos, encaminados en la propuesta de valor de los mismos.

Perspectiva financiera: Emplea indicadores para el monitoreo de resultados tangibles como: retorno sobre la inversión, eficiencia operativa y valor económico agregado; con lo cual se puede demostrar si la estrategia está funcionando.

Al relacionar los objetivos en cada una de las perspectivas estratégicas, nos permite visualizar el “Mapa Estratégico” que condensa las sinergias entre las áreas operativas dentro de la misma organización.

Al ser el BSC un instrumento para la medición del desempeño, cada uno de los objetivos estratégicos planteados por la organización, contienen indicadores que permiten monitorear el logro o alcances de los mismos. Así mismo, teniendo en cuenta que el fin último de contar con un BSC es lograr llevar la estrategia a la operación, la metodología sugiere la identificación de iniciativas, proyectos y actividades que van a impulsar o apalancar el buen desempeño y cerrar brechas para el alcance de la estrategia organizacional.

3.3.5 Plan de gestión. “Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo.” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2014).

Un Plan de Gestión debe responder las siguientes inquietudes:

¿Que busca alcanzar la organización? Es allí donde los objetivos definidos por el Plan estratégico cobran la mayor importancia, y el fin máximo es alcanzar el cumplimiento de los mismos.

¿Qué se necesita para que la organización cumpla sus objetivos? Depende de la eficiencia y eficacia del desarrollo de las tareas, iniciativas o mecanismos que permitan el cumplimiento de los objetivos, las cuales deberán ser medidas a través de indicadores y metas.

¿Qué grado de responsabilidad deben tener las personas en todos los niveles de la organización? Es importante tener clara las reglas de juego, para que cada área que participa en el Plan de Gestión conozca sus responsabilidades y aporte al cumplimiento de los objetivos, siendo así su trabajo efectivo para la organización.

¿Cuáles son los recursos disponibles para implementar un plan de gestión? El importante no dejar nada al azar, las compañías deben tener claro con qué recursos cuentan, para definir el recurso humano que soportara la gestión y sus responsabilidades de acuerdo a los diferentes niveles, así como los demás recursos necesarios como tecnológicos, logísticos, etc.

¿Debe haber sinergia entre el Plan de Gestión y el Plan Estratégico de la compañía? El Plan de Gestión debe encajar perfectamente con la misión y filosofía de la organización, de esta manera los trabajadores que soportan la gestión entenderán la razón de ser de su labor y cumplirán al máximo sus metas, elevando así la reputación y posicionamiento de la compañía.

¿Evaluar y ajustar un Plan de Gestión? “Ningún plan, del tipo que sea, está completo sin un mecanismo para evaluarlo y mejorarlo. Esto es justamente más cierto cuando se trata de un plan de gestión, lo cual puede ser la piedra angular del éxito o fracaso de una organización. Si un plan

de gestión funciona bien en la práctica, es probable que el personal esté razonablemente feliz y que el trabajo de la organización se haga bien. Si el plan no funciona bien, entonces es necesario averiguar las razones de ello, y la gestión debe ser modificada en consecuencia.” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2014).

Existen maneras de conocer si un Plan de Gestión está siendo efectivo para la compañía y pueden utilizarse como partes de un plan de evaluación:

Una valoración informal del plan puede incluir respuestas a preguntas que se realicen tanto a trabajadores de diferentes niveles como a los clientes sobre la percepción del mismo.

Mientras que una valoración formal del Plan de Gestión se en un seguimiento a través de indicadores y metas y una retroalimentación constante de las iniciativas desarrolladas.

3.3.6 Gestión del Desempeño Social. Mide sistemáticamente el grado de cumplimiento de la misión y objetivos sociales de las instituciones Microfinancieras. 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 modelo al cual los actores vinculados a la industria deben adoptar.

La gestión de desempeño social busca “lograr 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. En la figura No. 2 presentada 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 los denominamos Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño Financiero y Social de las IMFs (Ses-DF/DS).”²

En la figura el cuadrante inferior izquierdo 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.

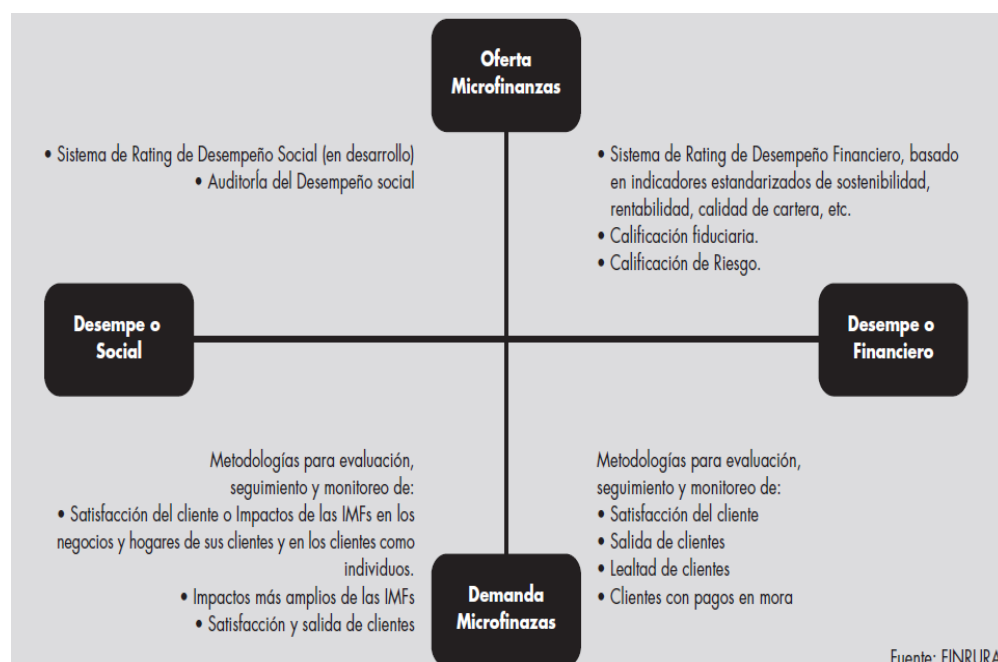


Figura 3. Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño Financiero y Social de IMFs

² Texto tomado de El Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, FORO LAC FR, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia el 4 de Octubre de 2005.

La gestión de desempeño social se enfoca no solo a realizar medición del desempeño sino a que esta información se integre en el trabajo, rutinas operativas de la institución microfinanciera y en su sistema de valores. En otras palabras debe estar institucionalizada.

Así mismo “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.”

Existen diversos enfoques planteados por los grupos de interés alrededor de las microfinanzas para la aplicación y mejoras del desempeño social, cada una a trabajo algunas áreas y herramientas de investigación:

	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 	Cuantitativas: Encuesta a clientes y no-clientes como grupo control Cualitativas: Entrevistas a clientes
	En rating: Definición en curso	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

Figura 4. Enfoques

Fuente: Publicación “Medición del desempeño”, Reynaldo Marconi - Presidente del Consejo

Directivo FORO LAC FR La Paz, marzo de 2006

3.3.7 Evaluación de cumplimiento de los Estándares Universales para la gestión del Desempeño Social SPI4. “El CERISE SPI4 es una herramienta de auditoría social que ahora está completamente alineado con las Normas Universales. Después de cuatro meses de consultas con una docena de expertos, CERISE ha revisado su herramienta de evaluación de SPI (SPI4) para ser totalmente alineado con los Estándares Universales y simplificado para el uso por las IFM y asesores. Otras revisiones de la herramienta incluyen una nueva estructura, de manera que el SPI ahora presentan resultados de la evaluación a través de seis dimensiones diferentes - los mismos seis dimensiones empleada en las normas universales. El SPI4 incluirá todos los indicadores creados para evaluar las Normas Universales. SPI4 también incluye cuatro módulos opcionales: la pobreza, de género, de extensión rural y el medio ambiente.” (Social Performance Task Force, 2014).

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio que se efectuara es investigación aplicada debido a que permite poner en práctica diversos aspectos, dimensiones y componentes que caracterizan las necesidades de la unidad de microfinanzas de la Fundación; donde se incorporara a través de un análisis profundo de los clientes tanto internos como externos, las estrategias que permitirán el fortalecimiento competitivo de la empresa.

4.2 Población

La población objeto de estudio del proyecto serán todas las personas vinculadas a la Fundación Ecopetrol para el desarrollo Regional FUNDESCAT, debido a que son ellas las que se afectan de forma positiva o negativa la ejecución de los planes, programas y/o proyectos que se ejecutan.

La Fundación Ecopetrol para el desarrollo Regional FUNDESCAT cuenta con 58 colaboradores entre personal administrativo y operativo.

4.3 Muestra

La parte de la población seleccionada para el desarrollo del estudio, corresponde al personal que labora directamente en la Unidad de Microfinanzas de la fundación donde actualmente corresponde a 16 personas, con las cuales se medirán y desarrollaran las variables que hacen parte de la investigación:

Coordinador de la Unidad de Microfinanzas: 1

Líder Operativo: 1

Auxiliares operativos: 4

Ejecutivos de crédito: 10

Instrumentos y herramientas para la recolección de información

“Existen diferentes tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Hay dos opciones respecto al instrumento de medición: Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular o construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello” (Hernández, 1998).

Cada uno de estos debe cumplir con dos requisitos esenciales como son la confiabilidad y validez.

Para el proyecto se hará uso de los siguientes instrumentos y herramientas:

Encuestas de carácter cerrado o abierto, que nos permitan conocer las necesidades de la unidad de microfinanzas y las necesidades de los clientes.

Taller integrado por 8 funcionarios de la fundación para la construcción de la misión social

Fuente de primera mano de hallazgos encontrados en la auditoria desarrollada por Planet Rating a la fundación en el mes de mayo del presente año.

5. Resultados

5.1 Diagnóstico

5.1.1 Análisis de la Evaluación de cumplimiento de los Estándares Universales para la gestión del Desempeño Social SPI4. La aplicación de la herramienta de auditoría SPI4 nos permite tener un panorama integral del estado actual de la institución en cuanto a su desempeño social.

Para el desarrollo de este diagnóstico, se realizaron entrevistas individuales con el equipo directivo, así como la aplicación de encuestas a algunos colaboradores vinculados al área de microfinanzas. Como insumo y complemento a este trabajo de campo y verificación de cumplimiento de los estándares evaluados en la herramienta, se tuvieron en cuenta los resultados de la auditoría social realizada por la empresa calificadora internacional “Planet Rating” en el año 2012 a FUNDESCAT. (Ver Anexo 3, 4, 6)

Una vez consolidados los datos en el cuestionario e información solicitada por la herramienta para cada una de las 6 dimensiones establecidas por SPTF para los estándares universales de la gestión del desempeño social en microfinanzas obtenemos los siguientes resultados:

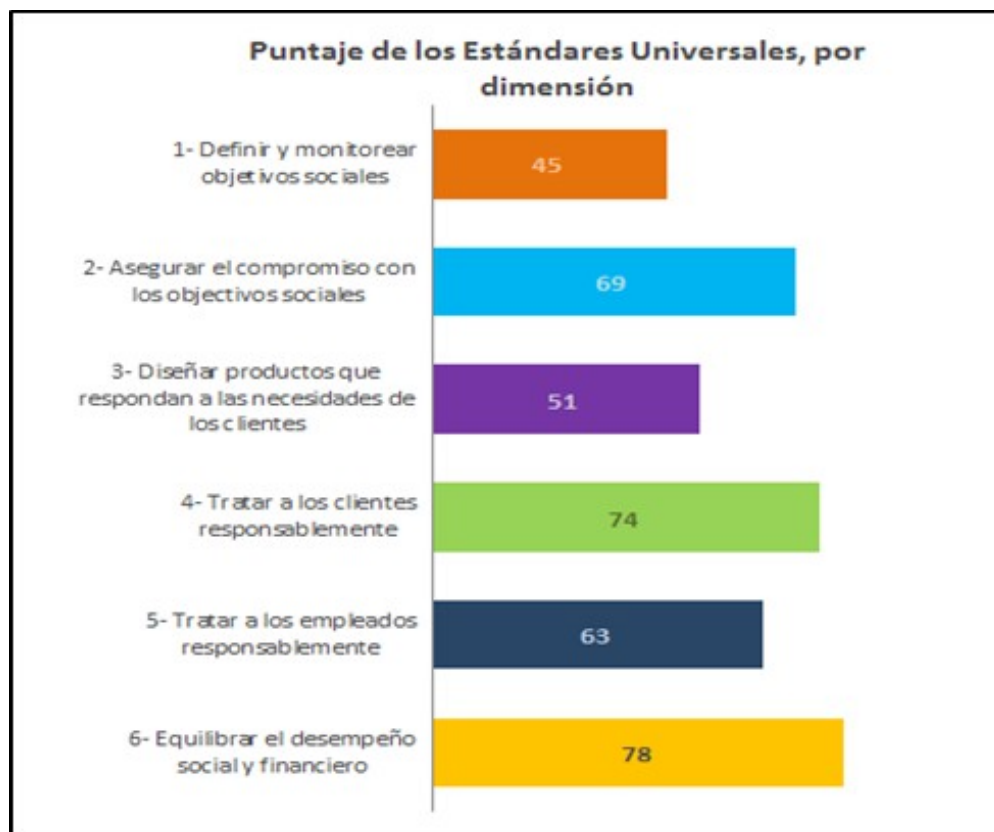


Figura 5. Resultados: Dimensiones de los estándares Universales

Fuente: Herramienta de Auditoría SPI4 - Social Performance Indicators

Las dimensiones que se encuentran más débiles en cumplimiento corresponden a la dimensión 1 definición y monitoreo de objetivos sociales, dimensión 3 diseñar productos que respondan a las necesidades del cliente y la dimensión 5 Tratar a los empleados responsablemente.

Al revisar las causas que nos generan estos resultados, podemos observar para el caso de la dimensión 1 que la institución no cuenta con una misión social detallada para el área de microfinanzas, en la cual se especifique la población objetivo, y los beneficios que se esperan; así mismo no se evidencia de manera articulada los objetivos, metas e indicadores sociales en su estrategia, ni como sus productos y servicios llevan al cumplimiento de objetivos sociales.

La dimensión 3, presenta debilidades dado que el actual portafolio de productos de microcrédito es insuficiente para abordar las necesidades de los clientes, no se realizan estudios para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, y se carece de monitoreo a las tasas de retención y causas de deserción del cliente.

Para la dimensión 5, la cual contiene la evaluación de estándares relacionados con tratar a los empleados responsablemente, sus debilidades están concentradas en los siguientes ítems: falta de un sistema de quejas formal y confidencial, no todos los empleados reconocen el método de evaluación de su desempeño, y además se requiere de fortalecer los análisis de satisfacción del cliente para prevenir y realizar seguimiento a las causas o motivos de rotación de los empleados.

Dentro de las otras dimensiones, la institución presenta varias fortalezas muy relevantes dentro de la GDS, como: Contar con una cultura institucional encaminada a prestar servicios con calidad brindando un trato justo y responsable; manejan procedimientos encaminados a la protección del sobreendeudamiento del cliente, llevando análisis adecuados, buenas prácticas de transparencia y privacidad de los datos del cliente.

Así mismo FUNDESCAT, vela por lograr un equilibrio social y financiero, monitoreando que el ritmo de su crecimiento no afecte la calidad de la prestación de los servicios y se ajuste a su capacidad interna, garantizando el bienestar de sus clientes al manejar estructuras de financiación transparentes, lo que les permite ofrecer productos y servicios con un precio justo para el cliente.

En la siguiente imagen podemos observar algunos indicadores que visualizan el alcance y servicios financieros actualmente ofrecidos por FUNDESCAT.

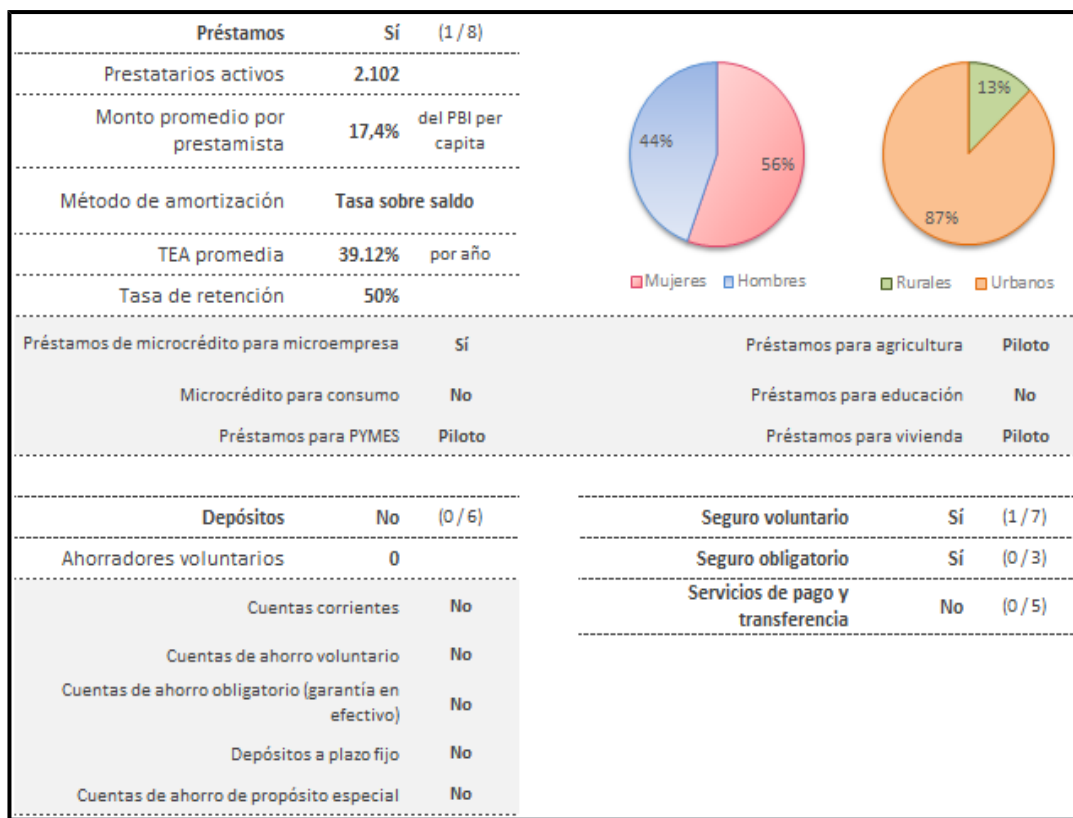


Figura 6. Resultados: Alcance a Servicios Financieros

Fuente: Herramienta de Auditoría SPI4 - Social Performance Indicators

El número total de prestatarios activos nos indica que FUNDESCAT es una IMF pequeña, esto se da debido a que inicialmente para la institución, sus prestatarios correspondían tan solo a clientes atendidos en las otras unidades de negocio, por otro lado sus operaciones financieras actualmente son centralizadas solo en las zonas de influencia establecidas por su socio fundador ECOPETROL, lo que limita un mayor el alcance o expansión más acelerada.

La tasa efectiva anual que ofrece FUNDESCAT a sus clientes se encuentra alrededor de un 39,12%, siendo una baja tasa y posible factor de competitividad al comparar con la tasa de usura permitida para microcrédito que se encuentra actualmente en el 52,2%.

La tasa de retención de clientes se encuentren en un 50% lo cual es un indicador que se debe empezar a monitorear para poder diseñar planes de mejora que mejoren el desempeño.

La oferta de productos y servicios como se mencionó anteriormente, no es muy diversificado ya que actualmente sólo cuenta con productos de préstamos para microempresa a nivel general y no con diferenciación o especializado para un segmento de clientes en específico, siendo una oportunidad de desarrollo para la institución si abre su panorama de atender diferentes segmentos de clientes, creando más productos de microcrédito, metodologías que faciliten el ahorro u ofreciendo más productos de microcrédito.

Podemos observar que la distribución de los clientes atendidos por FUNDESCAT se encuentra un 56% en mujeres y 44% en hombres, donde el 87% de estos clientes se encuentran ubicados en zona urbana. Estos indicadores pueden ser insumo y herramienta para la definición de metas sociales que permitan monitorear el alcance a la población objetivo.

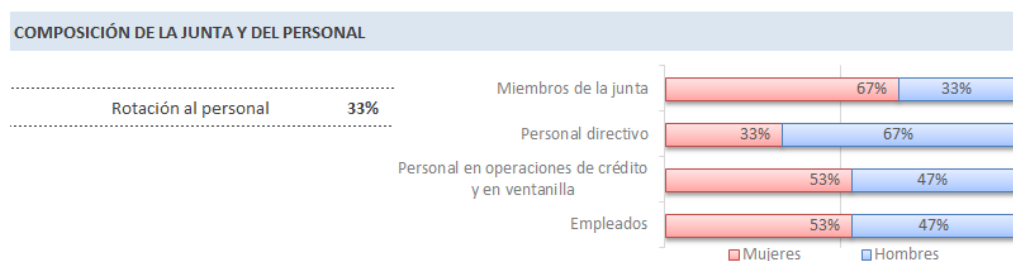


Figura 7. Resultados: Distribución y composición del personal

Fuente: Herramienta de Auditoría SPI - Social Performance Indicators

5.1.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Como se muestra a continuación.

Tabla 1. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1 Divulga su gestión social y financiera a los diferentes grupos de interés	0,00	4,00	0,00
2 Su filosofía o cultura organizacional es coherente con la razón de ser de la compañía	0,05	3,00	0,14
3 Alto compromiso de los Directivos en materia de Responsabilidad social	0,05	4,00	0,19
4 Buenas prácticas de protección al cliente (prevención de riesgo sobreendeudamiento)	0,07	3,00	0,20
5 Medición de indicadores a través de un tablero balanceado de gestión	0,03	4,00	0,12
6 La Junta directiva emplea el uso de indicadores y cumplimiento de metas para la toma de decisiones	0,04	3,00	0,11
7 Código de ética documentado	0,03	3,00	0,08
8 Se mantienen muy buenos márgenes de la calidad de la cartera	0,07	4,00	0,28
9 Políticas claras y documentadas de crédito	0,06	3,00	0,17
10 Comunicación proactiva con los clientes para que ellos entiendan perfectamente las condiciones de los productos y/o servicios	0,06	3,00	0,17
11 Solidez Financiera	0,09	4,00	0,34
DEBILIDADES			
1 La misión no especifica el cliente objetivo, el impacto y servicios ofrecidos	0,05	1,00	0,05
2 Los productos y canales de distribución no están alineados al logro de los objetivos sociales	0,05	1,00	0,05
3 El sistema de gestión de información no permite de manera eficiente o automática la desagregación de la información	0,04	2,00	0,08
4 No cuenta con una herramienta para el monitoreo y medición del nivel de pobreza en sus clientes	0,04	2,00	0,08
5 Falta de capacitación a todo el personal sobre temas de GDS	0,04	2,00	0,08
6 Selección y evaluación del personal con un enfoque social	0,04	2,00	0,07
7 No realizan estudios de mercado periódicamente	0,04	2,00	0,08
8 Deficientes mecanismos de resolución de quejas y reclamos tanto para cliente externo como interno	0,05	1,00	0,05
9 El estudio de satisfacción al cliente no están segmentados o detallados	0,04	2,00	0,08
10 No se cuenta con la estructura suficiente para el manejo de auditorías y control interno	0,03	2,00	0,06
11 Alta rotación del personal	0,03	1,00	0,03
TOTAL	0,97		2,51

Fuente: Elaboración Propia a partir de DAVID Conceptos Administración Estratégica, 9ed

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz MEFI, podemos ver que FUNDESCAT es una empresa solida internamente, con grandes fortalezas como:

Su solidez financiera en primer lugar, ya que su socio fundador ECOPETROL es una de las empresas con mayor margen de rentabilidad en el país, dándole así un respaldo financiero muy importante.

También Mantiene muy buenos márgenes de calidad de cartera a través de las Buenas prácticas de protección al cliente y bajas tasas de interés controlando el riesgo de sobreendeudamiento y los niveles de la cartera morosa, evitando así incurrir en más gastos operativos y al mismo tiempo fortaleciéndose ante la competencia.

Otra de las fortalezas a resaltar es el Alto compromiso de los Directivos en materia de Responsabilidad Social, lo que permite fortalecer la filosofía de la empresa motivando a los empleados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión social de la compañía.

En cuanto a sus debilidades la fundación , debe trabajar más en la declaración de su Misión, especificando el cliente objetivo, el impacto social que busca alcanzar y los servicios que ofrecerá como mínimo de esta manera será más claro para su grupo de interés el camino al que apuntan en su estrategia.

También deben trabajar en todo lo referente al proceso de retroalimentación de quejas y reclamos de los clientes externos, lo que permitirá medir el desempeño de la compañía en varias áreas, al mismo tiempo controlando la efectividad de la estrategia y como resultado de lo anterior mejorar y corregir los productos, servicios y/o procesos que se manejan y están siendo evaluados.

De la misma forma que la debilidad anterior, se debe revisar y trabajar los mecanismos de resolución de quejas y reclamos de los clientes internos, ya que es a través de ellos que se pueden identificar fallas en los procesos y productos y lograr corregirlos a tiempo. Al mismo tiempo verificar el cumplimiento de las actividades que buscan el logro de los objetivos estratégicos y medir su eficiencia y eficacia.

Otra de sus grandes debilidades son Los Productos y Canales de Distribución que no están alineados al logro de los objetivo sociales , esto puede deberse también a la falta de retroalimentación de los clientes externos , ya que si la empresa no conoce las falencias del servicio o producto no las corregirá para ser cada día mejor.

La Alta Rotación de Personal es otra de las debilidades que puede estar afectando la compañía, ya que genera gastos operacionales en cuanto a capacitación constante a nuevo personal y asumir riesgos durante el periodo de adaptación. También crea un ambiente laboral tenso y con falta de pertenencia por la compañía.

Por último la Fundación tiene una limitante muy importante y es que no puede ampliar su cobertura a zonas de influencia de su socio fundador ECOPETROL, lo que no le permite llegar a nuevos mercados potenciales y necesitados de microfinancieras dando al mismo tiempo espacio a la competencia.

5.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Como se muestra a continuación.

Tabla 2. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Nuevas Tecnologías - sistematización	0,09	2	0,18
2	Programas de reconversión sociolaboral: Posconflicto	0,07	4	0,28
3	Exigencia de estándares internacionales que miden el desempeño social de la industria	0,08	2	0,16
4	Entidades públicas y privadas que buscan alianzas para el desarrollo de su gestión social	0,07	4	0,28
5	Aperturas económicas y comerciales firmadas en el país	0,04	2	0,08
6	Apertura de regulaciones para las microfinanzas	0,04	4	0,16
7	Necesidad o interés que hay en temas de promoción y prevención del medio ambiente	0,05	2	0,10
8	Desarrollo del mercado de microseguros	0,06	3	0,18
AMENAZAS				
1	Difícil situación por la que atraviesa su socio fundador ECOPETROL (baja del precio del petróleo)	0,10	3	0,30
2	Seguridad pública	0,08	2	0,16
3	Clientes afectados por la difícil situación económica que atraviesa Venezuela	0,08	3	0,24
4	Aumento de microfinancieras en la región	0,11	2	0,22
5	Bancóldex otorgará créditos de forma directa	0,10	2	0,20
6	Sobreendeudamiento de los clientes (agiotistas)	0,03	3	0,09
TOTAL		1,00		2,63

Fuente: Elaboración Propia a partir de DAVID Conceptos Administración Estratégica, 9ed

El resultado de la Matriz MEFE muestra que FUNDESCAT ha sabido aprovechar las oportunidades y evitar las Amenazas externas aunque debe seguir trabajando en ellas para mejorar su calificación.

La Fundación ha trabajado fuerte en las Alianzas de desempeño social con entidades públicas y privadas, logrando así disminuir la dependencia económica que tiene con el socio fundador, con el fin de contar con más líneas de fondeo o recursos para otorgar créditos y apalancar otros servicios y productos de la fundación.

La apertura de regulaciones para las microfinanzas le ha permitido a la fundación aumentar su reputación y ser más atractiva a los inversionistas u ONG y al mismo tiempo a los clientes, lo que permite un mejor posicionamiento en el mercado.

En cuanto a las amenazas a la Fundación se le dificulta trabajar cuando se presentan problemas de seguridad pública pero ante esta problemática no es mucho lo que FUNDESCAT pueda hacer. Sin embargo realiza actividades con la comunidad que le permitan romper las barreras del conflicto armado y demás problemas que alteran la seguridad pública.

Otras de las grandes amenazas son el Sobreendeudamiento de los clientes y el aumento de microfinancieras en la región.

Por lo que tiene que ver con el sobreendeudamiento la fundación debe trabajar en los planes de capacitación y educación al cliente, ya que esto debe cambiarse desde su cultura, pues esta situación se presenta en los estratos bajos con demasiada frecuencia debido a los altos índices de desconocimiento de la planeación financiera de los hogares, atendiendo el día a día sin importar

el futuro y al uso de créditos gota a gota que cobran intereses demasiado altos debido al alto riesgo que asumen las dos partes.

Y con respecto al aumento de microfinancieras en la región aunque ya se está trabajando en este tema debe fortalecer más el posicionamiento de la empresa las ventajas competitivas

5.1.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Como se muestra a continuación.

Tabla 3. Matriz FODA

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Perspectiva Cliente	Divulga su gestión social y financiera a los diferentes grupos de interés	Programas de reconversión sociolaboral: Posconflicto	No cuenta con una herramienta para el monitoreo y medición del nivel de pobreza en sus clientes	Cientes afectados por la difícil situación económica que atraviesa Venezuela
	Buenas prácticas de protección al cliente (prevención de riesgo sobreendeudamiento)	Exigencia de estándares internacionales que miden el desempeño social de la industria	Deficientes mecanismos de resolución de quejas y reclamos tanto para cliente externo como interno	Sobreendeudamiento de los clientes (agiotistas)
	Comunicación proactiva con los clientes para que ellos entiendan perfectamente las condiciones de los productos y/o servicios		La misión no especifica el cliente objetivo, el impacto y servicios ofrecidos	Aumento de microfinancieras en la región
		El estudio de satisfacción al cliente no los muestra segmentados o detallados		
			Limitaciones zona de intervención	
Perspectiva Talento Humano	Código de ética documentado		Falta de capacitación a todo el personal sobre temas de GDS	
			Selección y evaluación del personal con un enfoque social	
			Deficientes mecanismos de resolución de quejas y reclamos tanto para cliente externo como interno	
			Alta rotación del personal	
Perspectiva interna del negocio	Políticas claras y documentadas de crédito	Exigencia de estándares internacionales que miden el desempeño social de la industria	Los productos y canales de distribución no están alineados al logro de los objetivos sociales	Seguridad publica
	Medición de indicadores a través de un tablero balanceado de gestión	Entidades públicas y privadas que buscan alianzas para el desarrollo de su gestión social	El sistema de gestión de información no permite de manera eficiente o automática la desagregación de la información	
	La Junta directiva emplea el uso de indicadores y cumplimiento de metas para la toma de decisiones		No realizan estudios de mercado periódicamente	
			No se cuenta con la estructura suficiente para el manejo de auditorías y control interno	
Perspectiva Innovación y aprendizaje	Su filosofía o cultura organizacional es coherente con la razón de ser de la compañía	Nuevas Tecnologías - sistematización		
	Alto compromiso de los Directivos en materia de Responsabilidad social	Necesidad o interés que hay en temas de promoción y prevención del medio ambiente Desarrollo del mercado de microseguros		
Perspectiva Financiera	Se mantienen muy buenos márgenes de la calidad de la cartera	Regulaciones para las microfinanzas		Aumento de microfinancieras en la región
	Solidez Financiera			Difícil situación por la que atraviesa su socio fundador ECOPETROL (baja del precio del petróleo) Bancóldex otorgará créditos de forma directa

Fuente: Elaboración Propia a partir de ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON The Execution Premium

FUNDESCAT cuenta con grandes fortalezas que le han permitido crecer y mantenerse en el mercado microfinanciero, gracias a que intervine en zonas vulnerables de orden público, ofreciendo alternativas de solución a las poblaciones urbanas y rurales, manteniendo un equilibrio entre la colocación de créditos y buenos niveles de cartera, lo que le permite ser sostenible en el mercado.

Al mismo tiempo se preocupa por el trabajo al interior de la Fundación, en cuanto a su estrategia organizacional y su enfoque social, teniendo conciencia desde sus Directivos de la gestión del desempeño.

Sin embargo se presentan amenazas que debe saber enfrentar como el aumento de microfinancieras, el sobre endeudamiento de los clientes y la seguridad pública, a través de las grandes oportunidades como la creación de nuevos negocios que se presenten como programas de posconflictos, fortalecer el mercado de microseguros, alianzas con entidades públicas y privadas; autorregulación y medición del cumplimiento de estándares internacionales que midan la Gestión del desempeño social; implementación de tecnologías que automaticen los procesos y logren el mayor aprovechamiento del trabajador en innovación y calidad del servicio.

y a su vez crear iniciativas que busquen mitigar las debilidades que muestra el análisis realizado; donde se hace necesaria una herramienta que permita monitorear y medir el nivel de pobreza de sus clientes; definir mecanismos de resolución de quejas y reclamos tanto externos como internos; realizar estudios de mercado más claros, específicos y segmentados; fortalecer el área de Talento humano en cuanto a selección, evaluación y capacitación de personal en temas de GDS; alinear los productos y canales de distribución; trabajar en el área calidad para la atención

de auditorías y control interno; todo esto para apalancar el cumplimiento de una nueva misión social que le permitirá a la Fundación mantenerse fuerte en el sector microfinanciero.

Por su puesto todo este trabajo debe ser promocionado interna y externamente en la organización para asegurar su éxito.

5.2 Formulación

5.2.1 Declaración de la Misión social. Fred David, en su libro conceptos de administración estratégica, plantea que la declaración de la misión de una empresa debe responder a la pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio? , es la declaración del propósito, filosofía, revela lo que la empresa desea ser y a quien quiere ser.

Teniendo en cuenta estos conceptos y los principios establecidos por las diferentes iniciativas alrededor del desempeño social en microfinanzas. Se realizó el planteamiento de la misión social para la unidad de microfinanzas de la Fundación Ecopetrol para el Desarrollo Regional FUNDESCAT, a través de un taller donde participó personal clave del área y de la dirección. (Ver Anexo 6. taller misión social)

Dando cumplimiento a la **dimensión 1**. Definir y monitorear objetivos sociales, establecida en los estándares universales SPTF, donde se evalúa si la declaración de la misión de la IMF especifica los siguientes 3 componentes:

1. Clientes objetivo
2. Cambios sociales previstos, entre ellos acceso a servicios financieros y la generación de beneficios para los clientes objetivo.

3. Cómo atenderá la institución a las necesidades del grupo objetivo.

Queda definida la nueva misión de la unidad de microfinanzas FUNDESCAT:



Figura 8. Declaración de la Misión Social de la Unidad de Microfinanzas

Fuente: Elaboración propia a partir de taller participativo FUNDESCAT

5.2.2 Definición de objetivos y metas sociales. Para una adecuada gestión del desempeño social, se debe contar con una estructura que se sustente en la misión, que sea sistemática, con enfoque en el cliente y que se pueda implementar fácilmente.

El Imp-Act Consortium³, plantea como guía práctica para la construcción y definición de los objetivos sociales, que estos se deriven de los 3 componentes de la misión institucional. A su vez que a estos objetivos se le planteen metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y limitadas en el tiempo.

³ El Imp- Act Consortium: Es un grupo global compuesto por 7 organizaciones que trabajan por la promoción de la gestión del desempeño social brindando soporte a las Instituciones de Microfinanzas

Con el equipo de trabajo definido, se lograron plantear y depurar varias ideas, de acuerdo al diagnóstico inicial obtenido y teniendo en cuenta la visión a largo plazo de FUNDESCAT; obteniendo como resultado el planteamiento de los objetivos y metas sociales.

Tabla 4. Objetivos y metas sociales

MISION	OBJETIVOS SOCIALES	METAS SOCIALES
CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	Promover el desarrollo social y económico de sus clientes	Fortalecer conocimientos de educación financiera, así como las habilidades y destrezas de los microempresarios capacitando al 95% de los clientes en los diferentes programas ofrecidos por la institución.
		Incrementar en un 50% de nuestros clientes el nivel de activos de sus empresas.
		Disminuir la probabilidad de pobreza en un 60% de nuestros clientes vigentes
de un gran número de MUJERES Y MICRO EMPRESARIOS DEL ÁREA RURAL Y URBANA	Servir a mujeres y microempresarios del área rural y urbana	Incrementar en un 15% la inclusión de clientes rurales a la IMF
		Incrementar en un 10% el número de mujeres que acceden a nuestros créditos.
		Aumentar la cobertura a la población pobre o excluida al contar con un 10% de nuestros clientes nuevos en un nivel de pobreza alto
PRESTANDO SERVICIOS FINANCIEROS CON CALIDAD Y SENSIBILIDAD SOCIAL	Proporcionar servicios financieros con calidad y gran sensibilidad social	Ajustar el 100% de los productos o servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes identificadas en un estudio de mercado.
		Dar cumplimiento en un 100% a los estándares de protección al cliente o iniciativa SMART CAMPAING
		Aumentar la tasa de retención de nuestros al menos a un 60%
		Disminuir en un 10% el nivel de rotación de nuestros empleados

5.2.3 Definición de indicadores. En el libro *The Execution Premium* se plantea lo siguiente “Si las empresas desean mejorar la gestión de sus relaciones con el cliente, sus procesos operacionales y de innovación, así como sus activos intangibles, deben integrar la métrica de estos elementos a su sistema de gestión” (Kaplan, 2008).

Es por ello que una vez definidos los objetivos y metas sociales, se deben construir los indicadores que permitirán medir el desempeño de los dichos objetivos, así como el monitoreo y seguimiento del alcance de las metas.

Tabla 5. Indicadores Sociales

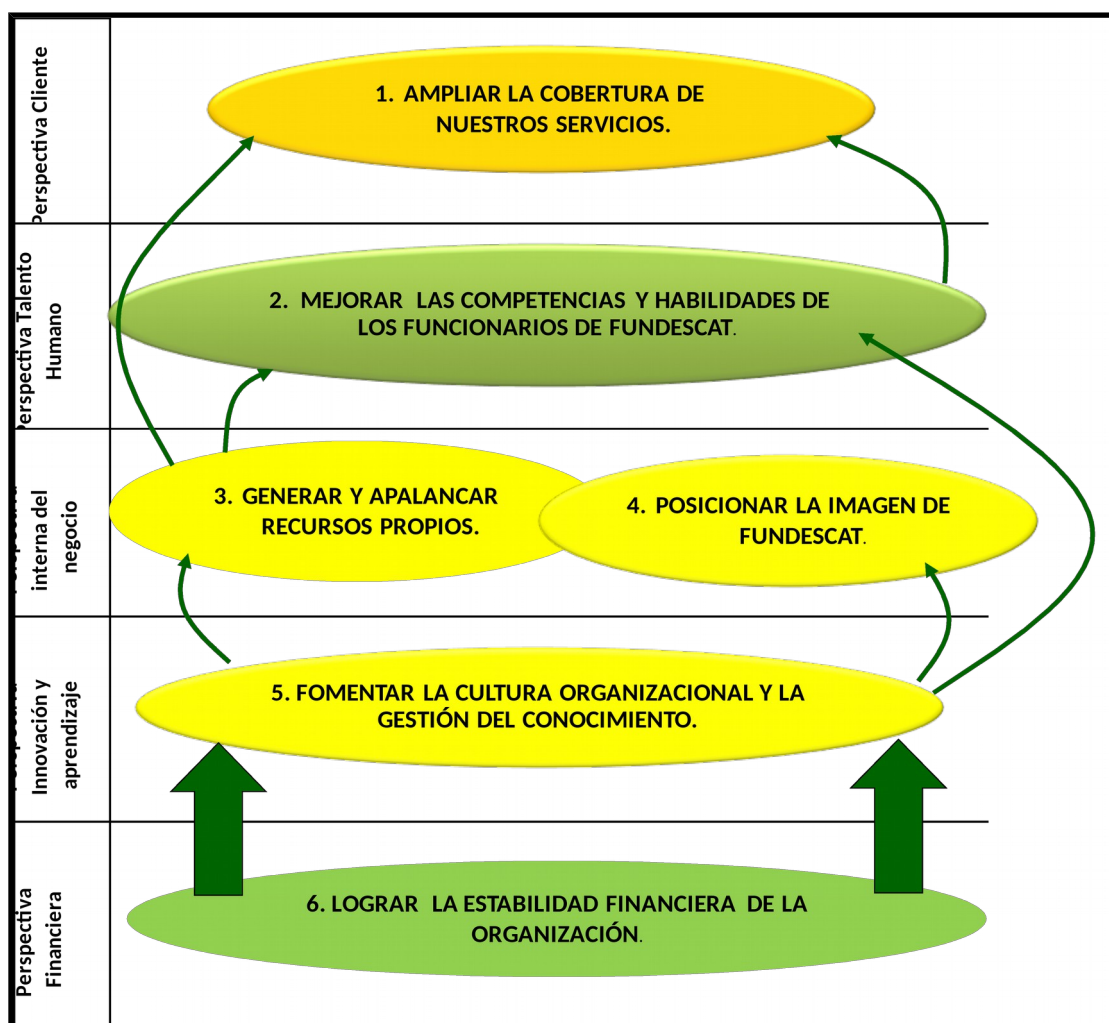
OBJETIVOS SOCIALES	METAS SOCIALES	INDICADORES
Promover el desarrollo social y económico de sus clientes	Fortalecer conocimientos de educación financiera, así como las habilidades y destrezas de los microempresarios capacitando al 95% de los clientes en los diferentes programas ofrecidos por la institución.	% de clientes capacitados
	Incrementar en un 50% de nuestros clientes el nivel de activos de sus empresas.	% de clientes que incrementaron sus activos
	Disminuir la probabilidad de pobreza en un 60% de nuestros clientes vigentes	% de clientes que disminuyeron su nivel de pobreza
Servir a mujeres y microempresarios del area rural y urbana	Incrementar en un 15% la inclusión de clientes rurales a la IMF	% de clientes rurales vigentes
	Incrementar en un 10% el número de mujeres que acceden a nuestros créditos.	% incremento en clientes mujeres
	Aumentar la cobertura a la población pobre o excluida al contar con un 10% de nuestros clientes nuevos en un nivel de pobreza alto	% clientes nuevos con alto nivel de pobreza
Proporcionar servicios financieros con calidad y gran sensibilidad social	Ajustar el 100% de los productos o servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes identificadas en un estudio de mercado.	% de productos o servicios ajustados a las necesidades del clientes
	Dar cumplimiento en un 100% a los estándares de protección al cliente o iniciativa SMART CAMPAING	% cumplimiento de los estándares
	Aumentar la tasa de retención de nuestros al menos a un 60%	Tasa de retención de clientes
	Disminuir en un 10% el nivel de rotación de nuestros empleados	Tasa de rotación de personal

Las especificaciones de cada uno de los indicadores (fórmula, frecuencia, unidad de medida y línea base); se pueden observar en el Anexo 7.

5.3 Estructuración del Plan de Gestión

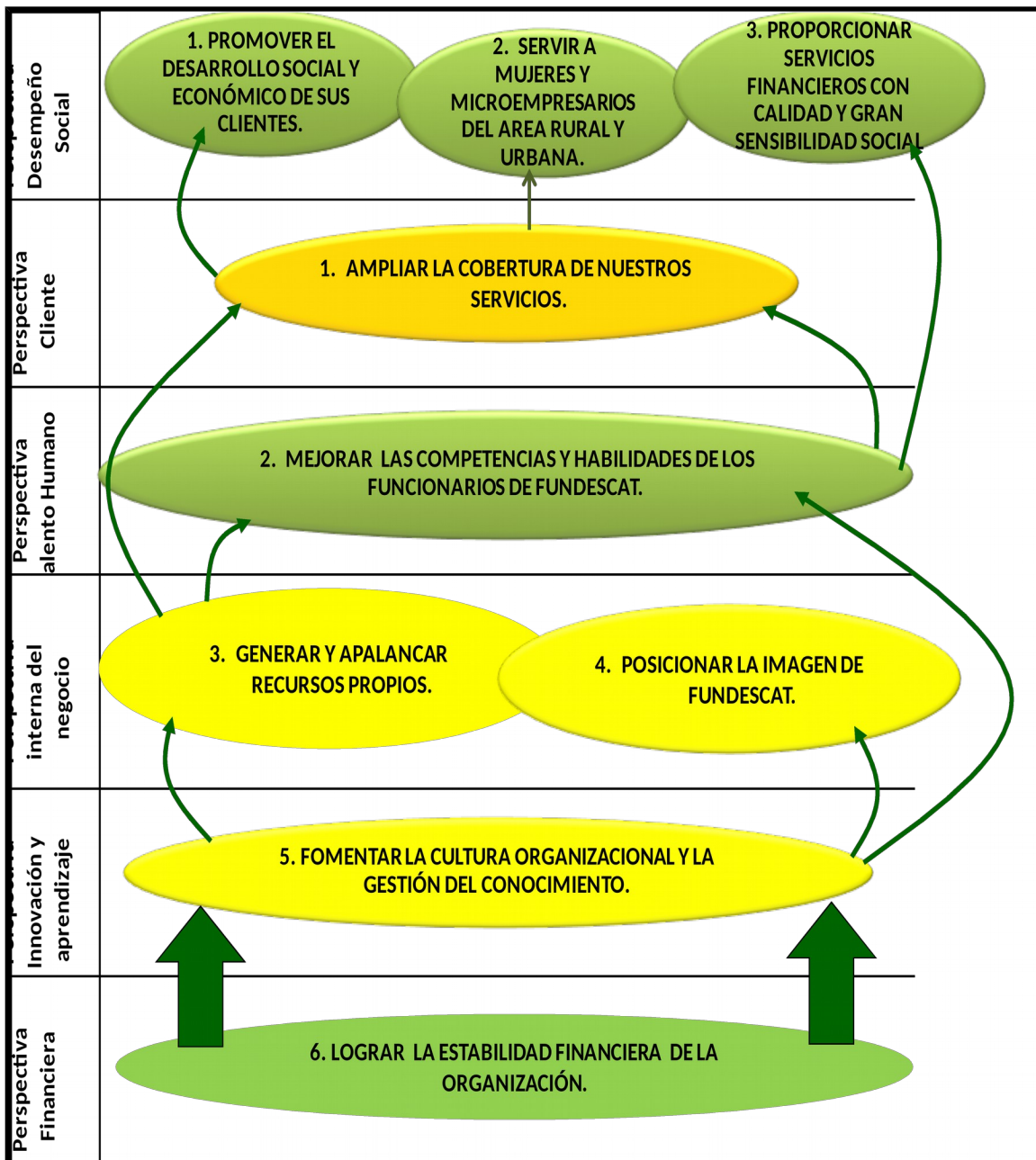
5.3.1 Alineación al Balanced Scorecard. Con el objetivo de incluir el Desempeño social como parte de la estrategia organizacional de FUNDESCAT, se decide incluir la gestión del desempeño social como una perspectiva adicional del BSC ya establecido.

Tabla 6. Mapa Estratégico Actual



Fuente: FUNDESCAT

Tabla 7. Mapa estratégico Propuesto



Así mismo los indicadores y metas de la nueva perspectiva definida, fueron incluidos en el tablero balanceado de gestión:

Tabla 8. Tablero Balanceado de Gestión

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO	Indicador	LINEA BASE	META 2015
DESEMPEÑO SOCIAL 20%	PROMOVER EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE SUS CLIENTES	2%	% de clientes capacitados	95%	95%
		2%	% de clientes que incrementaron sus	n.d	50%
		2%	% de clientes que disminuyeron su	n.d	60%
	SERVIR A MUJERES Y MICROEMPRESARIOS DEL ÁREA RURAL Y URANA	2%	% de clientes rurales vigentes	13%	15%
		2%	% incremento en clientes mujeres	44%	10%
		2%	% clientes nuevos con alto nivel de	n.d	10%
	PROPORCIONAR SERVICIOS FINANCIERO CON CALIDAD Y GRAN SENSIBILIDAD SOCIAL	2%	Número de productos o servicios	1	2
		2%	% cumplimiento de los estándares	n.d	100%
		2%	Tasa de retención de clientes	50%	60%
		2%	Tasa de rotación de personal	33%	10%
		20%			
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 10%	AMPLIAR LA COBERTURA DE NUESTROS SERVICIOS	2%	% de Satisfacción del cliente	98.54%	95%
		2%	N. de clientes nuevos (usuarios)	9068	7670
		2%	N. de nuevos aliados estratégicos	20	20
		2%	N. de Municipios nuevos atendidos	0	10
		2%	% Posicionamiento y nivel de recordación de la marca de	0%	90%
		10%			
DESARROLLO DE PERSONAL 15%	MEJORAR LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS DE FUNDESCAT	5%	% promedio calificación de nivel de	83.75%	85%
		3%	% Disminución de accidentes, incidentes laborales respecto al año	-	50%
		2%	% Reducción consumo de energía,	-	50%
		5%	% Implementación plan de	55.50%	100%
		15%			
PRACTICA DE NEGOCIOS 20%	GENERAR Y APALANCAR RECURSOS PROPIOS	3%	Monto gestionado para fondeo de la unidad de Microfinanzas	4413,66	3848,00
		3%	N. de PETS gestionados y en		7,00
		3%	% Implementación del plan de Certificación en ISO 140001 - Gestión	96.50%	100,00%
		3%	Número de convocatorias ganadas	11	10
	POSICIONAR LA IMAGEN DE FUNDESCAT	3%	Valor recursos apalancados con	74682	80000
		3%	% implementación de la estrategia de mercadeo y comunicaciones de la	90%	100%
		2%	N. de espacios regionales donde		5
		20%			
INNOVACION Y APRENDIZAJE 15%	FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	5%	Diseñar una estrategia para gestionar	4	100
		5%	% personal que conoce la estrategia y cumple los procedimientos	-	90%
		5%	N. de Buenas prácticas adoptadas	16	11
		15%			
RESULTADOS FINANCIEROS 20%	LOGRAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN	10%	Monto de excedentes netos del ejercicio	\$ 708,70	\$ 932,60
		10%	Monto de Ingresos año	\$ 3.439,10	\$ 5.646,60
			20%		

5.3.2 Definición de Iniciativas. “Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado” (Kaplan, 2008).

Para apalancar el logro de la estrategia de FUNDESCAT se han definido iniciativas de acuerdo al diagnóstico realizado, donde se buscará tanto minimizar las debilidades y amenazas, como promover las oportunidades y fortalezas encontradas. Las iniciativas definidas se relacionan a continuación:

Tabla 9. Matriz de Afinidad e Impacto

OBJETIVOS	INICIATIVAS										
	Progress out of poverty index)	Procedimientos de servicio al cliente	Segmentación de clientes	Apacitación con enfoque a la GDS	Contratación de personal	El clima laboral	Tecnológico para la optimización de	Auditoría y control interno (que	Nuevos negocios	El mejoramiento de la calidad de	Plataforma estratégica GDS
PROMOVER EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE SUS CLIENTES	X			X						X	
SERVIR A MUJERES Y MICROEMPRESARIOS DEL ÁREA RURAL Y URANA	X		X						X	X	X
PROPORCIONAR SERVICIOS FINANCIEROS CON CALIDAD Y GRAN SENSIBILIDAD SOCIAL	X	X	X	X	X		X	X		X	
AMPLIAR LA COBERTURA DE NUESTROS SERVICIOS			X						X		
MEJORAR LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS DE FUNDESCAT				X		X					
GENERAR Y APALANCAR RECURSOS PROPIOS									X		
POSICIONAR LA IMAGEN DE FUNDESCAT	X	X								X	X
FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		X		X		X					X
LOGRAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN									X		

Fuente: Elaboración propia a partir de ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON The Execution Premium

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Con el desarrollo del diagnóstico se logró identificar las debilidades que tiene la unidad de microfinanzas de FUNDESCAT en relación al cumplimiento de los estándares universales de gestión de desempeño social, presentando un cumplimiento general del 63,3%, donde las dimensiones más débiles corresponden a: Definir y monitorear metas sociales, y diseñar productos que correspondan a las necesidades del cliente, con un cumplimiento del 45% y 51% respectivamente.

El taller de construcción de la misión social permitió hacer visible e identificar cuál es el mercado objetivo, a través de qué productos y servicios se satisfacen las necesidades de población y cuál es el impacto que desea realizar la fundación con la unidad de microfinanzas. Siendo este material el insumo clave para la definición del plan de gestión de desempeño social.

La determinación de objetivos y metas sociales claras va a permitir a la institución desarrollar una mejor gestión y mitigación del riesgo de desvío de la misión como microfinanciera, el cual es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes; quedando definidos un total de 3 objetivos y 10 metas sociales.

Para integrar y alinear el desempeño social a la estrategia de FUNDESCAT se definió una nueva perspectiva dentro del BSC institucional, con lo cual se logra comprometer al personal directivo y colaboradores.

La estructuración del plan involucró la definición de 11 iniciativas que apalancaran el alcance de la estrategia de la organización, estas iniciativas fueron definidas teniendo en cuenta el

enfoque social, de acuerdo a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas para cada una de las perspectivas estratégicas.

Recomendaciones

Con el objetivo de verificar el cumplimiento de los estándares universales de desempeño social, se sugiere realizar una autoevaluación con una periodicidad mínima de 1 año, empleando la herramienta SPI4 o aquella que se encuentre vigente.

Realizar la conformación de un comité de gestión desempeño social, el cual monitoree y verifique la ejecución de los proyectos o iniciativas relacionadas al tema.

Al momento de adoptar la nueva perspectiva estratégica “desempeño social” en el BSC, se recomienda comunicar y difundir a todos los grupos de interés.

Para los indicadores que no cuentan con una línea base o sin medición actual, se debe generar un plan de acción para su construcción y poder iniciar su seguimiento.

Incluir dentro del ejercicio de planeación estratégica, la revisión del cumplimiento de la misión y objetivos sociales trazados.

Bibliografía

Alvarez, M. (2006). Manual de planeación estratégica. México: Panorama

Barona, B. (2004). Microcrédito en Colombia. Revista estudios gerenciales. 15(90). Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/132/html

Buenos Negocios. (2012). Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Recuperado de: <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Caja de Herramientas Comunitaria. (2014). sección 1. Desarrollar un plan de gestión. Recuperado de: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>

Campion, A., Linder, C. y Knotts, K. (2008). Incorporar El Aspecto Social A La Gestión Del Desempeño: Una Guía Para Las Microfinanzas. s.n.: Institute of Development Studies (IDS).

Fotomic. (2012). Panelistas. Recuperado de: http://www.foromic2012.com/_upload/panelistas/3_f7WFW.pdf p 4.

Fred, D. (2003). Conceptos Administración Estratégica. México: Pearson Educación.

Hernandez, R. (1998). Metodología de la Investigación. Madrid: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). Cuadro de mando integral, The Balanced Scorecard. Bogotá: Grupo Planeta.

Kaplan, R. y Norton, D. (2013). The execution premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Bilbao: Deusto

Lopez, E. (2004). La Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI. Recuperado de: http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategia_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

Serna, H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis.

Social Performance Task Force. (2014). Audit Tools. Recuperado de: <http://www.sptf.info/sp-tools/audit-tools>

Anexos

Anexo 1. Estándares SPTF – Prácticas Esenciales

SECCIÓN 1: Definir y Monitorear Metas Sociales Estándar

1a La institución tiene una estrategia para alcanzar sus metas sociales.
Prácticas Esenciales
1a La institución tiene cada uno de los siguientes puntos descritos en su estrategia:
<p>1a.1 Misión social: el fin social de la institución, que sirve al propósito más amplio de incrementar el acceso a servicios financieros de grupos objetivo vulnerables o excluidos, y de crear beneficios para estos clientes.</p> <p>1a.2 Clientes objetivo: las características específicas de sus clientes objetivo (p. ej. características demográficas, socio-económicas, actividad empresarial) y cómo sirviendo a estos grupos de clientes se apoya la misión social.</p> <p>1a.3 Metas sociales: los productos específicos a nivel del cliente (p. ej. préstamos agrícolas para agricultores rurales) y resultados que la institución espera alcanzar (p. ej. incremento de bienes de los agricultores).</p> <p>1a.4 Indicadores sociales: los indicadores que utilizará para medir su progreso hacia el logro de cada una de sus metas sociales (p. ej. bienes de los agricultores reportados en los meses 1 y 18).</p> <p>1a.5 Objetivos sociales: los objetivos medibles de los productos a nivel del cliente (p. ej. 70% de todos los préstamos nuevos se otorgan a agricultores rurales) y resultados (p. ej. 80% de estos agricultores reportan un incremento de bienes después de 18 meses).</p> <p>1a.6 Cómo alcanzar las metas: Los productos, servicios, modelos y canales de distribución (detallados en la Sección 4) que la institución utilizará para lograr esos productos y resultados.</p>

1b La institución recopila, reporta, y garantiza la precisión de los datos de nivel del cliente que son específicos de las metas sociales de la institución.
Prácticas Esenciales
1b
<p>1b.1 La institución recopila datos utilizando por lo menos un indicador para cada una de sus metas sociales (definidas en 1ª).</p> <p>1b.2 La institución identifica lo siguiente: quién recopila los datos; dónde se almacenan los datos; quién verifica la precisión de los datos, y cómo se reportan los datos y a quién.</p> <p>1b.3 El sistema interno para la gestión de información de la institución (p. ej. El SIG) tiene la capacidad de desagregar los datos de clientes por género y otras características clave de los clientes.</p> <p>1b.4 La institución garantiza la calidad de la información que recopila a través de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) validar los datos recopilados y capturados en el sistema, y 2) capacitar a los empleados sobre herramientas de recopilación de información y captura de datos.

1b.5 Si la institución plantea la reducción de pobreza como una de sus metas sociales, ésta monitorea los niveles de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de valoración de la pobreza (p. ej. Gasto per cápita de los hogares, encuesta de seguridad alimentaria, Clasificación Participativa de la Riqueza, Progress out of Poverty Index-PPI, herramientas de auditoría de género, etc.)

1b.6 La institución revela información de desempeño social, incluyendo los Indicadores de desempeño Social del MIX,⁴ en un formato público (p. ej. El reporte anual de la institución, informes del Mix Market, informes a una asociación nacional/regional).

SECCIÓN 2: Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con las Metas Sociales Estándar

2a Los miembros de la Junta Directiva están comprometidos con la misión social de la institución.

Prácticas Esenciales

2a

2a.1 La institución proporciona orientación a los miembros de la Junta sobre la misión y las metas sociales, y las responsabilidades de la Junta en relación a la gestión del desempeño social de la institución, y confirma que cada miembro esté de acuerdo.

2a.2 La institución requiere que los miembros de la Junta se adhieran al código de ética de la institución (ver la Práctica Esencial 2b.5).

2b Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y metas sociales.

Prácticas Esenciales

2b

2b.1 La Junta revisa los datos del desempeño social, incluyendo: la conformidad con la misión, los resultados de desempeño, la política de recursos humanos, los riesgos relacionados con el desempeño social (p. ej. riesgo de reputación, salida de clientes), las prácticas de protección al cliente, el crecimiento, y la distribución de utilidades.

2b.2 Basada en la revisión de información mencionada arriba, la Junta brinda dirección y supervisión de la estrategia de la institución (detallada en 1a), tomando en cuenta metas sociales y financieras (p. ej. cómo los objetivos de crecimiento afectarán la rentabilidad y la calidad del servicio a los clientes objetivo).

2b.3 La Junta Directiva incorpora criterios de la gestión del desempeño social (p. ej. logro de los objetivos de cobertura, retención de clientes) a su evaluación del desempeño del Director General/Presidente Ejecutivo.

2b.4 La Junta Directiva previene el desvío de la misión institucional durante cambios en la estructura de propiedad y/o forma jurídica (p. ej. transformación).

Práctica de protección al cliente que aplica:

2b.5 Un código escrito de ética empresarial detalla los valores institucionales y los estándares de conducta profesional que se espera de todo el personal. La Junta ha revisado y aprobado el Código de Ética. (Principio de Protección al Cliente 5)

⁴ <http://www.themix.org/social-performance/Indicators>

2c Los altos directivos establecen y supervisan la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus metas sociales.
Prácticas Esenciales
2c
2c.1 La alta dirección integra las metas de desempeño social de la institución a la planeación de negocios, tomando decisiones estratégicas y operacionales (p. ej. nuevos productos o mecanismos de distribución, objetivos de crecimiento) en base a sus implicaciones de desempeño social y financiero.
2c.2 La alta dirección analiza los datos del desempeño social, incluyendo los datos de resultados a nivel del cliente (ver sección 1), para comparar el desempeño real de la institución con las metas sociales planteadas.
2c.3 Los altos directivos consideran y toman medidas para evitar riesgos relacionados al desempeño social (p. ej. riesgo de reputación, desvío de la misión).
2c.4 El Director General/Presidente Ejecutivo hace rendir cuentas a los altos directivos por el progreso de la institución hacia sus metas sociales (p. ej. alcance de clientes objetivo, implementación exitosa de prácticas de protección al cliente).
Práctica de protección al cliente que aplica: 2c.5 La alta administración y la Junta de Directores están al tanto del riesgo de sobreendeudamiento y lo monitorean con regularidad. (Principio de Protección al Cliente 2)

2d Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.
Prácticas Esenciales
2d
2d.1. Los candidatos a puestos de trabajo son examinados acerca de su compromiso con las metas sociales de la institución, y su capacidad para llevar a cabo responsabilidades laborales relacionadas al desempeño social, cuando sea pertinente.
2d.2 La institución evalúa la manera en que los empleados llevan a cabo sus responsabilidades de desempeño social y desempeño financiero relacionadas a su puesto.
Prácticas de protección al cliente que aplican: 2d.3 Se espera que todo el personal cumpla con los estándares de conducta profesional, y especialmente, que las prácticas aceptables e inaceptables de cobro de deuda estén claramente presentadas en un código de ética, el libro de normas para el personal, o el manual de cobro de deudas. (Principio de Protección al Cliente 5)
2d.4 Se contrata y capacita al personal de acuerdo con el código de ética; el personal de cobranza recibe capacitación en prácticas aceptables de cobro de deudas y procedimientos de recuperación de préstamos. Se espera que los cobros internos y de terceros sigan las mismas prácticas. (Principio de Protección al Cliente 5)
2d.5 Los objetivos de productividad y sistemas de incentivos de los empleados valoran la calidad de cartera tanto como otros factores, tales como el desembolso y aumento de clientes. El crecimiento es recompensado sólo si la calidad de la cartera es alta. (Principio de Protección al Cliente 5)
2d.6 Los gerentes y supervisores revisan el comportamiento ético, la conducta profesional y la calidad de la interacción con los clientes como parte de las evaluaciones del desempeño del personal. El sistema de incentivos de la institución no pone a los oficiales de crédito en un “conflicto de interés” con los clientes al momento del cobro, y recompensa el comportamiento ético. (Principio de Protección al Cliente 5)

SECCIÓN 3: Tratar a los Clientes Responsablemente Estándar

3a La institución determina que los clientes tienen capacidad de pago sin sobreendeudamiento, y participará en los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo crediticio a nivel de mercado. (Principio de Protección al Cliente 2—aplica a todas las prácticas abajo)
Prácticas Esenciales
3a Prácticas de protección al cliente que aplican:
3a.1 El proceso de aprobación de préstamos requiere de la evaluación de la capacidad de pago del prestatario y de la asequibilidad del préstamo. La aprobación del préstamo no se basa solamente en garantías (ya sean garantías de pares, codeudores o avales) como sustituto de un buen análisis de la capacidad.
3a.2 Las políticas de aprobación de crédito ofrecen directrices explícitas sobre los umbrales de deuda del cliente y los niveles aceptables de la deuda de otras fuentes.
3a.3 Cuando disponible, la institución financiera verifica en el Registro o Buró de Crédito los niveles de endeudamiento del cliente y su historial de pago. Cuando éste no está disponible, la institución financiera mantiene y coteja sus registros y consulta con sus competidores esta información.
3a.4 El departamento de auditoría interna y/o controles internos verifica el cumplimiento con las políticas y sistemas para prevenir el riesgo de sobreendeudamiento del cliente.

3b La institución transmite información clara, suficiente y oportuna de manera y con el lenguaje que los clientes puedan entender para poder tomar decisiones informadas. (Principio de Protección al Cliente 3— aplica a todas las prácticas abajo)
Prácticas Esenciales
3b Prácticas de protección al cliente que aplican:
3b.1 El personal está capacitado para comunicarse en forma efectiva con todos los clientes de manera que éstos puedan entender los términos del contrato, sus derechos y obligaciones. Las técnicas de comunicación tratan las limitaciones de la alfabetización (p. ej. leer contratos en voz alta, materiales disponibles en idiomas locales).
3b.2 La institución financiera sigue las leyes de veracidad en préstamos y las fórmulas requeridas para calcular la tasa anual equivalente (TAE) o la tasa de interés efectiva (TIE). En ausencia de requisitos para toda la industria, la institución proporciona información que muestra la cantidad total que el cliente paga por el producto.
3b.3 La institución revela en su totalidad al cliente los precios, términos y condiciones de todos los productos financieros antes de la transacción, incluyendo: los cargos por interés, primas de seguros, balances mínimos, todas las comisiones, multas, productos relacionados, comisiones de terceros, y si éstos pueden variar con el transcurso del tiempo. Se proporciona información que muestra la cantidad total que el cliente paga por el producto.
3b.4 La institución utiliza múltiples canales para revelar información clara y concisa sobre el producto, tales como folletos, sesiones de orientación, reuniones, publicaciones en sucursales, sitios web, etc.
3b.5 La institución proporciona a los clientes tiempo adecuado para revisar los términos y condiciones del producto, además de la oportunidad de hacer preguntas y recibir información, antes de firmar contratos.
3b.6 La Institución proporciona regularmente a los clientes información clara y precisa sobre sus cuentas (p. ej. estados de cuenta, recibos, y consultas de saldos).

3c La institución y sus agentes tratan a sus clientes de manera justa y respetuosa, y sin discriminación. La institución tiene salvaguardas para detectar y corregir la corrupción además del maltrato o abuso por parte de sus empleados y agentes, particularmente durante los procesos de colocación de créditos y cobro de deudas. (Principio de Protección al Cliente 5—aplica a todas las prácticas abajo)

Prácticas Esenciales

3c Práctica de protección al cliente que aplica:

3c.1 Para préstamos en grupo, la institución proporciona a los clientes sesiones para tomar conciencia sobre el concepto de préstamos de solidaridad, la necesidad de cubrir a los coprestatarios en caso de pagos tardíos, y sobre la capacidad de pago que no se debe exceder.

3d La institución respeta la privacidad de los datos de clientes individuales conforme a las leyes y regulaciones de las jurisdicciones individuales, y sólo usa los datos del cliente para los fines especificados al momento de recopilar esa información o como sea permitido por la ley, a menos que se acuerde de otra manera con el cliente. (Principio de Protección al Cliente 6—aplica a todas las prácticas abajo)

Prácticas Esenciales

3d Prácticas de protección al cliente que aplican:

3d.1 La institución tiene una política de privacidad por escrito que rige la recopilación, el procesamiento, el uso y la distribución de información del cliente.

3d.2 La institución capacita a sus empleados en las políticas y procedimientos para mantener segura y privada la información de los clientes.

3d.3 La institución tiene sistemas y tecnología adecuada (p. ej. bases de datos seguras) para la Gestión del Desempeño Social para garantizar que la información de los clientes está segura.

3d.4 La institución informa a sus clientes cómo será utilizada su información internamente y, si aplica, cuándo será compartida externamente (p. ej. con el Buró de Crédito).

3d.5 La institución obtiene el permiso de los clientes para cualquier distribución necesaria de sus datos.

3e La institución tiene mecanismos oportunos y receptivos para recibir quejas y resolver problemas para sus clientes, y utiliza estos mecanismos para resolver problemas individuales y mejorar productos y servicios. (Principio de Protección al Cliente 7—aplica a todas las prácticas abajo)

Prácticas Esenciales

3e Prácticas de protección al cliente que aplican:

3e.1 La institución tiene un mecanismo efectivo para tratar las quejas de los clientes.

3e.2 La institución tiene la política de tomar las quejas de los clientes con seriedad, investigarlas completamente y resolverlas sin demora y sin prejuicios.

3e.3 La institución informa a los clientes sobre su derecho a quejarse y cómo presentar una queja a la persona adecuada.

3e.4 El personal está capacitado para informar a los clientes de la oportunidad de formular una queja, así como la manera de tratar las quejas y derivarlas a la persona adecuada para su investigación y resolución.

SECCIÓN 4: Diseñar Productos, Servicios, Modelos y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes Estándar

4a La institución entiende las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes.

Prácticas Esenciales

4a La institución usa regularmente la información que recopila (proceso descrito en el Estándar 1b) para:

4a.1 Entender cómo los clientes utilizan los productos y servicios por características de los clientes (p. ej. hombres y mujeres, nivel de ingreso, tipo de negocio).

4a.2 Entender la satisfacción de los clientes (p. ej. experiencia y valoración general, conveniencia del acceso a servicios, sugerencias para mejorar productos), por características de los clientes.

4a.3 Monitorear la tasa de retención de clientes⁵ y entender las razones de los clientes para salir de la institución.

4b La institución diseña productos, servicios y canales de distribución de tal manera que no perjudiquen a los clientes. ⁶ (Principio de Protección al Cliente 1—aplica a todas las prácticas abajo)

Prácticas Esenciales

4b Prácticas de protección al cliente que aplican:

⁵ El indicador de desempeño social del MIX para la tasa de retención de clientes utiliza la siguiente fórmula: Tasa de retención de clientes = Clientes activos al final del periodo / (clientes activos al comienzo del periodo + clientes nuevos durante el periodo).

⁶ El Estándar 4b y las Prácticas Esenciales correspondientes están tomadas de Smart Campaign. A diferencia de las otras prácticas de protección al cliente en este documento, estas Prácticas Esenciales todavía no son parte de la Certificación en Protección al Cliente de Smart Campaign (con la excepción de la 4b.9) debido a que Smart Campaign está en el proceso de pruebas piloto de las prácticas.

<p>4b.1 La institución ofrece múltiples y flexibles productos crediticios que atienden distintas necesidades de los negocios y familias.</p> <p>4b.2 Los programas de reembolso de préstamos corresponden a los flujos de efectivo esperados de los prestatarios.</p> <p>4b.3 El tamaño del crédito coincide con las necesidades y tipo de negocio.</p> <p>4b.4 Los productos son asequibles para los clientes, lo que significa que no tienen que hacer sacrificios significativos de su nivel de vida o a asuntos del negocio para pagar los productos financieros. Las consideraciones de asequibilidad incluyen: 1) la tasa de interés, comisiones, recargos, y todos los demás cargos; 2) el tamaño del préstamo (o prima de seguros); y 3) la cantidad del pago periódico requerido.</p> <p>4b.5 El producto y la provisión del servicio son confiables, convenientes para el cliente (p. ej. puntos de servicio cercanos al hogar o negocio de los clientes), y reducen los costos personales (p. ej. viajes) asociados al acceso al producto o servicio.</p> <p>4b.6 Los términos y condiciones del producto son fáciles de entender y comparar por el cliente.</p> <p>4b.7 Los cambios al producto (costo, términos, condiciones) son mínimos/poco frecuentes.</p> <p>4b.8 La institución no pide a sus clientes renunciar a sus derechos básicos (p. ej. el derecho a demandar al proveedor, recibir información, cancelar el uso del producto, mantener privacidad).</p> <p>4b.9 La institución tiene dos políticas de crédito vigentes: 1) una política que describe garantías aceptables, incluyendo el rechazo a garantías que privarán a los prestatarios de su capacidad básica de supervivencia, y ofreciendo una explicación del papel de los garantes; esta política garantiza que los clientes reciban un precio justo por cualquier bien confiscado; y 2) una política que funciona en forma activa en cuanto a las soluciones para reprogramar préstamos / anulando la deuda en casos excepcionales para los clientes que tengan la “buena voluntad” de pagarla, pero no la capacidad de hacerlo.</p>

<p>4c Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes, de acuerdo con las metas sociales de la institución.</p>
<p>Prácticas Esenciales</p>
<p>4c La institución usa su conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes para modificar o diseñar productos y servicios, modelos y canales de distribución que generan beneficios a los clientes, incluyendo:</p> <p>4c.1 La reducción de barreras para la inclusión financiera que enfrentan los clientes objetivo (p. ej. hacer que los puntos de servicio sean accesibles para la gente excluida o marginada; ofrecer términos adecuados de los productos para gente pobre).</p> <p>4c.2 La provisión oportuna de acceso a dinero y servicios suficientes que permitan a los clientes reducir su riesgo y lidiar con emergencias comunes (p. ej. acceso a ahorros, seguros, préstamos de emergencia, servicios de apoyo empresarial).</p> <p>4c.3 La generación de otros beneficios para los clientes al permitirles invertir en oportunidades económicas (p. ej. créditos para/renta de maquinaria) y tratar las necesidades previstas del hogar (p. ej. créditos para mejoras de la vivienda, ahorro para bodas).</p> <p>Práctica de protección al cliente que aplica:</p> <p>4c.4 La información de las quejas se utiliza para mejorar las operaciones de la organización, los productos, y la comunicación. (Principio de Protección al Cliente 7)</p>

SECCIÓN 5: Tratar a los Empleados Responsablemente

<p>5a La institución sigue una política por escrito de Recursos Humanos que protege a los empleados y</p>
--

crea un ambiente laboral de apoyo.
Prácticas Esenciales
5a
5a.1 Una política por escrito de Recursos Humanos está disponible para todos los empleados; cumple con cualquier ley nacional existente; y explica los derechos de los empleados relacionados a todo lo siguiente: salarios, prestaciones, condiciones laborales, seguridad en el trabajo, no discriminación, libertad de asociación, y resolución de agravios.
5a.2 Los niveles de remuneración de los empleados constituyen un sueldo base ⁷ para ellos.
5a.3 La institución acepta y responde a las quejas de los empleados a través de un sistema de quejas formal y confidencial que protege a los empleados de represalias por presentar quejas.
5a.4 La institución no emplea ni se beneficia del trabajo obligatorio o forzado. ⁸ Si la ley nacional permite el empleo de menores de edad, la institución cumple con los requerimientos y normas legales nacionales e internacionales al contratar a menores. ⁹
5a.5 La institución evalúa los riesgos a la salud y la seguridad (p. ej. presión y carga de trabajo excesivas, conducir sin casco) que los empleados enfrentan en el trabajo y les proporciona, de manera gratuita, la capacitación y el equipo necesarios para mitigar esos riesgos.
5a.6 La institución documenta, reporta, e investiga todos los accidentes, lesiones o enfermedades laborales.

5b La institución comunica a todos los empleados los términos de su empleo y proporciona capacitación esencial para las funciones del puesto.
Prácticas Esenciales
5b
5b.1 Cada empleado recibe una descripción del puesto por escrito y un contrato de empleo verbal o por escrito que incluye su salario, prestaciones, y condiciones.
5b.2 Cada empleado recibe capacitación específica para el puesto y/o el desarrollo necesario de habilidades para desempeñar las funciones esenciales del puesto.
5b.3 Cada empleado entiende la manera como su desempeño será evaluado y recompensado por la institución.
Práctica de protección al cliente que aplica:
5b.4 Las normas del personal incluyen disposiciones específicas en lo que se considera comportamiento aceptable / inaceptable. Las disposiciones describen amonestaciones y acciones que pueden dar como resultado la terminación del empleo. Se informa al personal sobre las sanciones por incumplimiento del código de ética / políticas de cobro, se sancionan los incumplimientos y se lleva a cabo suficiente monitoreo de las prácticas (por el departamento de operaciones, auditorías internas) para proporcionar educación o sanciones cuando sea necesario. (Principio de Protección al Cliente 5)

⁷ Un sueldo base es un sueldo suficiente para proveer condiciones de vida mínimas satisfactorias para el empleado en la localidad donde trabaja.

⁸ Cualquier trabajo realizado bajo amenaza de sanción o involuntariamente es considerado trabajo forzado u obligatorio.

⁹ La edad mínima para ingresar al "trabajo fijo o permanente" es por lo menos 14 años (en países desarrollados: 15 años). Se pueden hacer excepciones desde los 12 años (países desarrollados: 13 años) para el "trabajo ligero" que no interfiere con los estudios del menor y no perjudica o daña al menor de cualquier otra manera. La edad mínima para "trabajo peligroso" que puede dañar la salud, seguridad o la moral del menor, es de 18 años.

5c La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal.
Prácticas Esenciales
5c
5c.1 La organización recoge, documenta y analiza datos sobre la satisfacción del personal.
5c.2 La institución monitorea la tasa de rotación de personal ¹⁰ y entiende las razones de la salida de empleados.
5c.3 La institución actúa para corregir problemas institucionales que llevan a la rotación e insatisfacción del personal.

¹⁰ El MIX calcula la tasa de rotación de personal de la siguiente manera: Tasa de rotación de personal = Salidas durante el periodo/promedio (Número de empleados al final del periodo de reporte + Personal empleado por un año o más).

SECCIÓN 6: Equilibrar el Desempeño Social y Financiero Estándar

6a Las tasas de crecimiento son sostenibles y apropiadas para las condiciones del mercado, permitiendo un servicio de alta calidad.
Prácticas Esenciales
6 ^a
6a.1 La institución establece objetivos de tasas de crecimiento sostenibles para todas las sucursales/regiones y todos los productos, considerando factores internos (p. ej. competencia, saturación del mercado, sobreendeudamiento de clientes).
6a.2 La institución maneja los riesgos asociados al crecimiento a través de: 1) evaluar las condiciones del mercado para asegurarse que ni la sostenibilidad a largo plazo ni el bienestar de los clientes sean puestos en peligro por la búsqueda del crecimiento en el corto plazo, y 2) establecer y verificar la conformidad con las políticas sobre crecimiento en todos los departamentos/sucursales.
6.a3 La institución examina trimestralmente las tasa de crecimiento de todas las sucursales/regiones, no sólo las tasas anuales totales (que posiblemente no capturan un alto crecimiento seguido de una contracción) y tiene un sistema de monitoreo vigente para identificar crecimiento imprevisto y no autorizado.
6a.4 La institución monitorea si su capacidad interna (p. ej. el sistema de información gerencial, los procedimientos de manejo de riesgos, la capacitación del personal) está siguiendo el ritmo de crecimiento institucional en número de clientes y cantidad de préstamos y depósitos, y aumenta esa capacidad según sea necesario.

6b La estructura de financiamiento de la institución es apropiada para una institución con doble parámetro mínimo, en su mezcla de fuentes, términos, y rendimientos deseados.
Prácticas Esenciales
6b
6b.1 La institución y sus inversionistas alinean desde el inicio el nivel de rendimiento que desean y cómo ese rendimiento será distribuido (p. ej. usando las utilidades para generar beneficios para los clientes, para distribuir las utilidades a los accionistas), de manera consistente con las metas sociales de la institución. Estas expectativas informan todas las decisiones específicas de la institución acerca de los rendimientos (p. ej. cuánto será asignado de las utilidades del año en curso al pago de dividendos, a bajar las tasas de interés a los clientes, a mejorar los productos, a los bonos de los empleados).
6b.2 La Junta establece los rangos deseados para el rendimiento del activo ajustado al riesgo, rendimiento del patrimonio ajustado al riesgo y otros índices de rentabilidad relevantes, y tiene una base lógica sobre cómo estos rangos de objetivos equilibran las metas sociales y financieras.
6b.3 La institución trabaja con inversionistas cuyos plazos esperados y estrategias de salida están alineadas con las metas sociales y fase de desarrollo de la institución.
6b.4 La institución considera su costo total de capital al decidir sobre la estructura de financiamiento para entender el costo que sería trasladado al cliente.
6b.5 La institución tiene una estructura de financiamiento transparente que incluye revelar e incorporar fuentes de financiamiento fuera del balance general al coeficiente de apalancamiento reportado.
6b.6 El modelo de financiamiento de la institución protege los ahorros de los clientes y las garantías en efectivo.
6b.7 La institución tiene un sistema vigente para administrar el riesgo financiero (p. ej. un comité formal de gestión de activos/pasivos en la Junta Directiva o en el nivel de alta dirección). ¹¹
Práctica de protección al cliente que aplica:
6b.8 La entidad financiera invierte una parte de sus ganancias para aumentar el valor para los clientes, como la reducción de las tasas de interés o el aumento o mejora de productos y servicios. (Principio de Protección al Cliente 4)

¹¹ Si el vencimiento de pasivos no corresponde bien al vencimiento de activos, la institución se puede ver forzada a buscar otras formas de generar suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones que afectarían negativamente a los clientes (p. ej. rediseño de productos crediticios para hacerlos más grandes y con plazos más cortos, liquidando segmentos completos de la cartera).

6c La búsqueda de utilidades no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución o el bienestar de los clientes.
Prácticas Esenciales
6c Los precios de productos y servicios (p. ej. tasas de interés efectivas de los préstamos, comisiones por remesas, primas de seguros) son responsables, lo que significa que éstos:
6c.1 Ofrecen valor para el cliente por el precio.
6c.2 No transfieren costos de ineficiencia al cliente.
6c.3 Permiten a la institución ganar una tasa de rendimiento para apoyar las operaciones y el crecimiento que no se desvía, en forma significativa, del grupo de pares. ¹² (Principio de Protección al Cliente 4).
6c.4 Están orientados al mercado y son competitivos dentro del contexto del país, y no están subsidiados. Cualquier producto que contribuya >25% de la cartera es evaluado con estos criterios (se debe considerar la Tasa Anual Equivalente y la Tasa Efectiva de Interés). (Principio de Protección al Cliente 4).
6c. 5 La Junta monitorea si los niveles de fijación de precios de la institución son consistentes con las políticas sobre rendimientos de la institución. (Ver 6b).
6c.6 La institución establece una proporción oficial-de-crédito-por-clientes que promueve un servicio de alta calidad para los clientes.

6d La institución ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble parámetro mínimo.
Prácticas Esenciales
6d
6d.1 La institución revela de manera transparente las remuneraciones (definidas como salarios, prestaciones, bonos, opciones de compra de acciones, y valor en efectivo de incentivos) para reguladores, donantes e inversionistas, previa solicitud.
6d.2 La institución calcula la diferencia entre el promedio de remuneraciones de sus ejecutivos del nivel superior (p. ej. Director General, Presidente Ejecutivo) y sus empleados de campo, y evalúa si este rango es consistente con la misión de la institución, las metas sociales, y el compromiso de tratar a los empleados responsablemente.

Anexo 2. Estándares SPTF – Buenas Prácticas Adicionales

¹² Los grupos de pares se definen como instituciones financieras de tamaño similar, con modelos y canales de distribución similares, los mismos tipos de clientes objetivo, en el mismo país. Por lo menos cinco instituciones son necesarias para componer un grupo de pares. En caso de no contar con un grupo de pares en el país, el grupo de pares regional debería usarse.

SECCIÓN 1: Definir y Monitorear Metas Sociales

1a La institución tiene una estrategia para alcanzar sus metas sociales.
Buenas Prácticas Adicionales
1a
1a.7 La declaración de la misión de la institución define las metas sociales de la Institución (qué), los clientes objetivo (quién), los productos y servicios (cómo), y los beneficios esperados para los clientes objetivo (por qué).
1a.8 La institución revisa su estrategia (incluyendo la misión) por lo menos una vez cada tres años.
1a.9 La institución revisa sus metas sociales por lo menos una vez cada año.
1a.10 La institución diseña la estrategia para alcanzar sus metas sociales con aportaciones de los empleados en los diferentes niveles de la organización.
1a.11 La estrategia se define en por lo menos uno de los siguientes documentos: el plan estratégico/de negocios de la institución, los estatutos de la institución, y/o en el contrato o contratos de inversión/de los accionistas.

1b La institución recopila, reporta, y garantiza la precisión de los datos de nivel del cliente que son específicos de las metas sociales de la institución.
Buenas Prácticas Adicionales
1b
1b.7 El sistema interno de la institución para gestionar datos tiene la capacidad de analizar datos financieros y sociales de manera conjunta.
1b.8 El sistema interno de la institución para gestionar información (p. ej. el SIG) permite a la institución seguir el desempeño de los clientes a través del tiempo.
1b.9 La institución garantiza la precisión de los datos de clientes utilizando uno o más de los siguientes métodos:
a) Visitas a una muestra aleatoria de clientes para confirmar que las entrevistas ocurrieron;
b) Observar en acción a la persona que recopila los datos y proporcionarle retroalimentación sobre su desempeño;
c) Verificar una muestra aleatoria de datos capturados por el personal de captura para confirmar su precisión.

SECCIÓN 2: Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados con el Desempeño Social

2a Los miembros de la Junta Directiva están comprometidos con la misión social de la institución.

Buenas Prácticas Adicionales

2a

2a.3 Uno o más miembros de la Junta Directiva es experto en algún aspecto del desempeño social (p. ej. experiencia como profesional de microfinanzas, experiencia en el diseño de productos, experiencia en investigación de mercado, experiencia en recursos humanos).

2a.4 Los miembros de la Junta cuentan con un mecanismo para tener contacto directo con los clientes (p. ej. visitas de campo, reuniones de la Junta con representantes de los clientes).

2b Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y metas sociales.

Buenas Prácticas Adicionales

2b

2b.6 La Junta está organizada formalmente (p. ej. un subcomité de desempeño social, un “líder de desempeño social”, integrar la GDS al proceso de auditoría) para revisar los datos de desempeño social detallados en la Práctica Esencial 2b.1.

2b.7 La Junta es evaluada en su efectividad (revisión interna o externa) y estas evaluaciones incluyen criterios de desempeño social (p. ej. cada cuándo se discute el desempeño social en las reuniones, decisiones sobre la distribución de utilidades que reflejen las metas sociales).

2b.8 La Junta revisa cualquier auditoría social, rating u otra evaluación (p. ej. la certificación de protección al cliente) de la institución.

2c Los altos directivos establecen la estrategia de la institución y supervisan su implementación para alcanzar sus metas sociales.

Buenas Prácticas Adicionales

2c

2c.6 Los altos directivos analizan los resultados y la salida de clientes por diferentes grupos de clientes (análisis de segmentación).

2c.7 La institución se somete a una auditoría social interna o externa para identificar fortalezas y debilidades, y para priorizar las áreas a mejorar.

2c.8 La institución se somete a un rating social para incrementar la transparencia del desempeño social.

2d Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.

Buenas Prácticas Adicionales

2d Por determinar.

SECCIÓN 3: Tratar a los Clientes Responsablemente

3a La institución determina que los clientes tienen capacidad de pago sin sobreendeudamiento, y participará en los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo crediticio a nivel de mercado. (Principio de Protección al Cliente 2—aplica a todas las prácticas abajo).

Buenas Prácticas Adicionales

3a Por determinar.

3b La institución transmite información clara, suficiente y oportuna de manera y con el lenguaje que los clientes puedan entender para poder tomar decisiones informadas. (Principio de Protección al Cliente 3— aplica a todas las prácticas abajo).

Buenas Prácticas Adicionales

3b Por determinar.

3c La institución y sus agentes tratan a sus clientes de manera justa y respetuosa, y sin discriminación. La institución tiene salvaguardas para detectar y corregir la corrupción además del maltrato o abuso por parte de sus empleados y agentes, particularmente durante los procesos de colocación de créditos y cobro de deudas. (Principio de Protección al Cliente 5 —aplica a todas las prácticas abajo).

Buenas Prácticas Adicionales

3c Por determinar.

3d La institución respeta la privacidad de los datos de clientes individuales conforme a las leyes y regulaciones de las jurisdicciones individuales, y sólo usa los datos del cliente para los fines especificados al momento de recopilar esa información o como sea permitido por la ley, a menos que se acuerde de otra manera con el cliente. (Principio de Protección al Cliente 6— aplica a todas las prácticas abajo).

Buenas Prácticas Adicionales

3d Por determinar.

3e La institución tiene mecanismos oportunos y receptivos para recibir quejas y resolver problemas para sus clientes, y utiliza estos mecanismos para resolver problemas individuales y mejorar productos y servicios. (Principio de Protección al Cliente 7—aplica a todas las prácticas abajo).

Buenas Prácticas Adicionales

3e Por determinar.

SECCIÓN 4: Diseñar Productos, Servicios, Modelos y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes

4a La institución entiende las necesidades y preferencias de diferentes tipos de clientes.
Buenas Prácticas Adicionales
4a
4a.4 La institución pregunta a su personal de campo por sus apreciaciones sobre las necesidades y preferencias de los clientes.
4a.5 La institución entiende la demanda de los clientes por productos y servicios que no están siendo ofrecidos.
4a.6 La institución entiende las maneras en que su metodología afecta la inclusión o exclusión de ciertas poblaciones de su grupo de clientes.

4b La institución diseña productos, servicios y canales de distribución de tal manera que no perjudiquen a los clientes.¹³ (Principio de Protección al Cliente 1—aplica a todas las prácticas abajo).
Buenas Prácticas Adicionales
4b Por determinar.

4c Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes, de acuerdo con las metas sociales de la institución.
Buenas Prácticas Adicionales
4c Por determinar.

SECCIÓN 5: Tratar a los Empleados Responsablemente

5a La institución sigue una política por escrito de Recursos Humanos que protege a los empleados y crea un ambiente laboral de apoyo.
Buenas Prácticas Adicionales
5a
5a.5 La institución basa sus decisiones de empleo sobre el principio de igualdad de oportunidades y trato justo sin importar el sexo, etnicidad, raza, edad, discapacidad, ascendencia incluyendo casta, religión, orientación sexual, o estado de VIH/SIDA.
5a.6 La institución evita emplear trabajo casual, temporal y/o no remunerado a menos que su naturaleza sea realmente de corto plazo.
5a.7 La institución toma medidas documentadas para contratar y ascender mujeres calificadas y alcanzar una representación de las mujeres en puestos de liderazgo (p. ej. alentar solicitudes de empleo internas y externas de mujeres, establecer metas sobre el empleo de mujeres, y tutoría para el personal femenino).
5a.8 La institución provee alojamiento razonable (p. ej. rampas para sillas de ruedas, impresión de

¹³ El Estándar 4b y las Prácticas Esenciales correspondientes están tomadas de Smart Campaign. A diferencia de las otras prácticas de protección al cliente en este documento, estas Prácticas Esenciales todavía no son parte de la Certificación en Protección al Cliente de Smart Campaign (con la excepción de la 4b.9) debido a que Smart Campaign está en el proceso de pruebas piloto de las prácticas.

documentos con letras grandes) a empleados con discapacidades.

5b La institución comunica a todos los empleados los términos de su empleo y proporciona capacitación esencial para las funciones del puesto.

Buenas Prácticas Adicionales

5b

5b.5 Los objetivos de desempeño del personal están establecidos mediante consulta y acuerdo con el empleado.

5b.6 La institución tiene un sistema vigente de desarrollo del personal para atraer y mantener una fuerza de trabajo calificada y motivada, que incluye el desarrollo de habilidades, capacitación y oportunidades de aprendizaje para la mejora profesional (p. ej. proyectos especiales, rotación, y tareas “exigentes”). Estas oportunidades se proporcionan a todo el personal de manera equitativa y no discriminatoria.

5c La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

Buenas Prácticas Adicionales

5c

5c.4 La institución monitorea la tasa de rotación de personal por nivel del empleado (p. ej. personal de campo, personal ejecutivo) y por género.

SECCIÓN 6: Equilibrar el Desempeño Social y Financiero

6a Las tasas de crecimiento son sostenibles y apropiadas para las condiciones del mercado, permitiendo un servicio de alta calidad.

Buenas Prácticas Adicionales

6^a

6a.5 La institución revisa si su crecimiento es resultado del movimiento hacia nuevos clientes y mercados (“crecimiento extensivo”) o entre los clientes existentes y dentro de los mercados actuales (“crecimiento intensivo”).

6a.6 La institución reporta al MIX y/o a una asociación de microfinanzas sobre su cartera (clientes, préstamos, ahorros) y la calidad de la cartera (incluyendo la cartera en riesgo) por cada área geográfica/unidad administrativa en el país, de manera que los datos puedan ser calculados contra los datos demográficos de esa área.

6a.7 La institución reporta información a un sistema para compartir información crediticia (p. ej. buró de crédito, asociación de microfinanzas) donde esté disponible.

6b La estructura de financiamiento de la institución es apropiada para una institución con doble parámetro mínimo, en su mezcla de fuentes, términos, y rendimientos deseados.
Buenas Prácticas Adicionales
6b
6b.9 Cualquier exposición a divisas extranjeras sin cobertura representa no más de un tercio del patrimonio, y está en concordancia con las regulaciones locales.

6c La búsqueda de utilidades no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución o el bienestar de los clientes.
Buenas Prácticas Adicionales
6c
6c.7 En países donde el análisis de MFTransparency está disponible, la institución evalúa su tasa de interés efectiva de cada producto crediticio relativa al promedio del tamaño de créditos, y entiende las razones de cualquier desvío (p. ej. canales de distribución y el rango de servicios financieros y no financieros proporcionados) de la “curva de precio/tamaño del crédito” ¹⁴ para el país.

6d La institución ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble parámetro mínimo.
Buenas Prácticas Adicionales
6d
6d.3 La institución observa las directrices para la información a revelar especificadas en estándares internacionales emergentes (p. ej. la NIC 24).
6d.4 La institución incluye a todo el personal, no sólo a los altos directivos, en las prestaciones (p. ej. reparto de utilidades, créditos educativos, seguro médico).

¹⁴ Ver www.mftransparency.org para la curva de precio/tamaño del crédito, que muestra la relación entre el tamaño del crédito y la tasa de interés por país.

Anexo 3. Formato-Encuesta a Trabajadores de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas



FUNDESCAT UNIDAD DE MICROFINANZAS
ENCUESTA TRABAJADORES



NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Conoce usted la misión social de la unidad de microfinanzas?

SI NO

¿Cuál es?: _____

2. ¿Sabe cuáles son los objetivos de desempeño social y como buscan alcanzarlos?

SI NO

¿Cuáles?: _____

3. ¿Existen indicadores sociales que miden el desempeño social?

SI NO

¿Cuáles?: _____

4. ¿La fundación genera cambios sociales al cliente, después de recibir algún producto o servicio? ¿Cuáles?

SI NO

¿Cuáles?: _____

5. ¿Al desarrollar sus actividades y/o tareas laborales considera que le aporta al desempeño social de la fundación?

SI NO

¿Cómo?: _____

6. ¿La fundación recopila, reporta, y garantiza la precisión de los datos del cliente?

SI NO

¿Cómo?: _____



FUNDESCAT UNIDAD DE MICROFINANZAS
ENCUESTA TRABAJADORES



7. ¿La fundación tiene mecanismos oportunos y receptivos para recibir quejas y reclamos para sus clientes?

SI NO

¿Cuáles?: _____

8. ¿La fundación utiliza los mecanismos de quejas y reclamos para resolver problemas individuales y mejorar productos y servicios?

SI NO

¿Cómo?: _____

9. ¿Conoce usted cual es la población a la que se le puede ofrecer nuestros productos y servicios? ¿Cuál es y cual queda excluida?

SI NO

¿Cuál es?: _____

¿Cual queda excluida? _____

10. ¿Sucede que los clientes abandonan el producto o no logran utilizar completamente los servicios disponibles, porque y cuándo?

SI NO

¿Por qué?: _____

¿Cuándo?: _____

11. ¿La fundación cuenta con Canales de distribución adecuados a las necesidades de sus clientes?

SI NO

Comentario: _____

Anexo 4. Formato-Encuesta a Clientes de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas



FUNDESCAT UNIDAD DE MICROFINANZAS
ENCUESTA CLIENTES



NOMBRE:

MODALIDAD DE CREDITO:

1. ¿La fundación le transmite la información de manera clara, suficiente y oportuna y con un lenguaje que puedan entender para poder tomar decisiones?

SI NO

Comentario: _____

2. ¿Cree usted que recibe un trato justo y respetuoso, y sin discriminación por parte de la fundación y/o del asesor?

SI NO

Comentario: _____

3. ¿La fundación respeta la privacidad de sus datos individuales conforme a las leyes?

SI NO

Comentario: _____

4. ¿Conoce usted los mecanismos y medios para tramitar una queja o reclamo ante la fundación?

SI NO

Comentario: _____

5. ¿Los Canales de distribución de la fundación los considera suficientes y adecuados?

SI NO

Comentario: _____

Anexo 5. Formato-Encuesta a Directivos de FUNDESCAT Unidad De Microfinanzas



FUNDESCAT UNIDAD DE MICROFINANZAS
ENCUESTA DIRECTIVOS



NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Los miembros de la Junta Directiva están comprometidos con la misión social de la fundación?

SI NO

Observaciones: _____

2. ¿Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la unidad de microfinanzas sobre su misión y metas sociales?

SI NO

Observaciones: _____

3. ¿Establecen y supervisan la implementación de la estrategia de la fundación para alcanzar sus metas sociales de la unidad de microfinanzas?

SI NO

Observaciones: _____

4. ¿Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero?

SI NO

Observaciones: _____

5. ¿La fundación determina que los clientes tienen capacidad de pago sin sobreendeudamiento, y participa en los esfuerzos para mejorar la gestión del riesgo crediticio a nivel de mercado?

SI NO

Observaciones: _____



FUNDESCAT UNIDAD DE MICROFINANZAS
ENCUESTA DIRECTIVOS



6. ¿Utiliza los mecanismos de quejas y reclamos para resolver problemas individuales y mejorar productos y servicios?

SI NO

Observaciones: _____

7. ¿La fundación monitorea la satisfacción y la rotación del personal?

SI NO

¿Cómo?: _____

8. ¿Las tasas de crecimiento son sostenibles y apropiadas para las condiciones del mercado, permitiendo un servicio de alta calidad?

SI NO

Observaciones: _____

9. ¿La estructura de financiamiento de la fundación es apropiada para una institución con doble parámetro mínimo, en su mezcla de fuentes, términos, y rendimientos deseados?

SI NO

Observaciones: _____

10. ¿Cree usted que a mayor utilidad menor es la sostenibilidad a largo plazo de la fundación o el bienestar de los clientes?

SI NO

Observaciones: _____

11. ¿La fundación ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble parámetro mínimo?

SI NO

Observaciones: _____

Anexo 6. Formato-Taller Misión Social FUNDESCAT Unidad de Microfinanzas



TALLER PARA LA CONSTRUCCION DE LA MISION SOCIAL DE LA UNIDAD DE MICROFINANZAS



COMO CONSTRUIR LA MISION SOCIAL:

La declaración de la misión de la institución define las metas sociales de la institución (qué), los clientes objetivo (quién), los productos y servicios (cómo), y los beneficios esperados para los clientes objetivo (por qué).

1. ¿QUE METAS SOCIALES BUSCA LA FUNDACION A TRAVES DE SU UNIDAD DE MICROFINANZAS?

Los resultados que la institución espera alcanzar (p. ej. incremento de bienes de los agricultores).

2. ¿A QUIEN QUEREMOS ALCANZAR?

Se deben definir las características específicas de sus clientes objetivo (p.ej. características demográficas, socio-económicas, actividad empresarial).

3. ¿COMO PLANEAMOS SERVIRLES?

A través de qué productos, servicios, modelos y canales de distribución que la unidad de microfinanzas de la fundación utilizará para lograr esos resultados.

4. ¿EL POR QUE BUSCAR BENEFICIOS?

Lo que busca la unidad de microfinanzas de la fundación en los clientes objetivo

Anexo 7. Fórmula, Frecuencia, Unidad de Medida y Línea Base

MISSION	OBJETIVOS SOCIALES	METAS SOCIALES	INDICADORES	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	DISPONIBLE	LÍNEA BASE
CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO	Promover el desarrollo social y económico de sus clientes	Fortalecer conocimientos de educación financiera, así como las habilidades y destrezas de los microempresarios capacitando al 95% de los clientes en los diferentes programas ofrecidos por la institución.	% de clientes capacitados	$(\text{Número de clientes capacitados} / \text{total de clientes vigentes}) * 100$	%	mensual	si	95%
		Incrementar en un 50% de nuestros clientes el nivel de activos de sus empresas.	% de clientes que incrementaron sus activos	$(\text{Número de clientes que incrementaron sus activos} / \text{total de clientes vigentes}) * 100$	%	anual	no	n.d
		Disminuir la probabilidad de pobreza en un 60% de nuestros clientes vigentes	% de clientes que disminuyeron su nivel de pobreza	$(\text{Número de clientes que disminuyeron su nivel de pobreza} / \text{total de clientes que tienen medición de nivel de pobreza}) * 100$	%	anual	no	n.d
de un gran número de MUJERES Y MICRO EMPRESARIOS DEL ÁREA RURAL Y URBANA	Servir a mujeres y microempresarios del área rural y urbana	Incrementar en un 15% la inclusión de clientes rurales a la IMF	% de clientes rurales vigentes	$(\text{Número de clientes del área rural} / \text{total de clientes vigentes}) * 100$	%	mensual	si	13%
		Incrementar en un 10% el número de mujeres que acceden a nuestros créditos.	% incremento en clientes mujeres	$(\text{Número de mujeres vigentes actual} - \text{Número de mujeres periodo anterior} / \text{número de mujeres periodo anterior}) * 100$	%	mensual	si	44%
		Aumentar la cobertura a la población pobre o excluida al contar con un 10% de nuestros clientes nuevos en un nivel de pobreza alto	% clientes nuevos con alto nivel de pobreza	$(\text{Número de clientes nuevos en nivel de pobreza alto} / \text{Total de clientes nuevos con medición de pobreza}) * 100$	%	mensual	no	n.d
PRESTANDO SERVICIOS FINANCIEROS CON CALIDAD Y SENSIBILIDAD SOCIAL	Proporcionar servicios financieros con calidad y gran sensibilidad social	Desarrollar al menos 2 productos o servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes identificadas en un estudio de mercado.	Número de productos o servicios nuevos en el año	# de productos o servicios nuevos	#	anual	si	1
		Dar cumplimiento en un 100% a los estándares de protección al cliente o iniciativa SMART CAMPAING	% cumplimiento de los estándares	$(\text{Número de estándares en cumplimiento} / \text{Total de estándares}) * 100$	%	mensual	no	n.d
		Aumentar la tasa de retención de nuestros al menos a un 60%	Tasa de retención de clientes	$(\text{Número de clientes al final del periodo} - \text{Número de clientes al inicio} / \text{Número de clientes al inicio}) * 100$	%	mensual	si	50%
		Disminuir en un 10% el nivel de rotación de nuestros empleados	Tasa de rotación de personal	$(\text{Número de empleados que desertaron durante el periodo} / (\text{total de empleados} + \text{número personal empleados por un año o más} / 2)) * 100$	%	mensual	si	33%