



## **Iniciativa sobre los indicadores de Desempeño Social**

### **Auditoría del Desempeño Social de las Instituciones Microfinancieras**

**Compatible con EDS**  
Estándares de desempeño  
social definidos por la SP  
Task Force y reportados  
para el MIX

**GUÍA OPERATIVA**  
**para el cuestionario de los IDS**  
**Versión 3.0**

**CERISE, 14 PASSAGE DUBAIL, 75010 PARIS**  
**cerise@globenet.org**

GUÍA OPERATIVA Y CUESTIONARIO DISPONIBLES GRATUÍTAMENTE EN  
FRANCÉS, INGLÉS Y ESPAÑOL

<http://www.cerise-microfinance.org>

**Traducido al Español por Natalia Veroiza V.**  
**con el Auspicio de BancoEstado Microempresas**  
**y la colaboración de Bárbara Moreno M. y Romina Hidalgo A.**  
**de la Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile.**

**Noviembre 2009**

## ÍNDICE

Presentación.....	3
Módulo 1: Estructura que comprende el cómo y el por qué de la evaluación del desempeño social.....	5
¿Qué es el desempeño social? (definición).....	5
¿Por qué se evalúa el desempeño social en la microfinanza?.....	5
Diferentes dimensiones de evaluación.....	7
¿Cómo revisar el desempeño social con los IDS?.....	8
Descripción.....	8
Implementación de la herramientas de los IDS.....	9
Utilización de los resultados de los IDS.....	11
Módulo 2: HERRAMIENTA DE LOS IDS: Los principales componentes del cuestionario de los IDS.....	12
Primera parte: Descripción de la IMF, Contexto y Estrategia Social.....	12
Sección 1: Identidad de la IMF & Sección 2: Desempeño Financiero.....	12
Sección 3: Estrategia social y contexto.....	13
3.1. Misión social de la IMF.....	13
3.2. Estrategia social de la IMF.....	13
Sección 4: Compromiso de los stakeholders hacia el desempeño social.....	15
Segunda parte: Indicadores de desempeño social, Dimensión 1: Focalización y alcance.....	18
Fundamento para la dimensión 1.....	18
Criterio para la dimensión 1.....	18
Puntuación total para la dimensión 1: 25 de 28 puntos.....	18
Dimensión 1: Indicadores.....	19
Criterio 1-Focalización geográfica.....	19
Criterio 2-Focalización individual.....	25
Criterio 3-Metodología pro pobres (9 puntos).....	33
Dimensión 2: Productos y servicios.....	41
Fundamento para la dimensión 2.....	41
Criterio para la dimensión 2.....	41
Criterio 1-Gama de servicios tradicionales (7 puntos).....	43
Criterio 2-Calidad de los servicios (9 puntos).....	51
Criterio 3-Servicios innovadores y no financieros (9 puntos).....	58
Dimensión 3: Beneficios para los clientes.....	63
Fundamento para la dimensión 3.....	63
Criterio para la dimensión 3.....	63
Puntuación total para la dimensión 3: 25 puntos.....	63
Criterio 1-Beneficios económicos para los clientes.....	64
Criterio 2-Participación del clientes (9 puntos).....	70
Criterio 3-Capital social/empoderamiento del cliente (8 puntos).....	77
Dimensión 4: Responsabilidad Social.....	82
Fundamento para la dimensión 4.....	82
Criterio para la dimensión 4.....	82
Criterio 1-Responsabilidad social hacia los trabajadores (9 puntos).....	83
Criterio 2-Responsabilidad social hacia el cliente (9 puntos).....	89
Criterio 3-Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente (7 puntos).....	96
Apéndice: Ingreso Nacional Bruto per cápita de 2007 en US\$.....	101
(Método de Atlas).....	101

## Presentación

La evaluación del desempeño social requiere una comprensión rigurosa de los conceptos e indicadores utilizados. Se diseñó esta guía operativa para acompañar a las instituciones microfinancieras (MFIs) y auditores externos que administran la herramienta de los Indicadores de Desempeño Social (IDS).

Esta guía está formada por dos módulos:

**Primer módulo** facilita la estructura que comprende el "cómo" y el "por qué" de la evaluación del desempeño social.

**Segundo módulo** describe los principales componentes del cuestionario de los IDS y está dividido en dos partes. La primera parte describe la parte inicial del cuestionario, fundamental para contextualizar a las IMF y su misión social, para evitar un enfoque normativo. La segunda parte detalla las dimensiones, criterios e indicadores que constituyen esta herramienta. Según el indicador la descripción puede incluir:

### Fundamentos

La interpretación precisa del indicador es comprender su fundamento subyacente. En esta subsección, el lector encontrará una descripción del principio fundamental para cada indicador y qué tan relevante es para el desempeño social.

### Definición

Algunos indicadores se basan en conceptos no necesariamente sujetos a consenso. Para evitar la ambigüedad, esta subsección define conceptos y fórmulas claves. Se han reunido las definiciones en un glosario al final de la guía.

### Ejemplos

Ocasionalmente, se proporcionan ejemplos para entregar a los usuarios una idea clara de cómo el indicador puede aparecer en una IMF.

### Pautas

Cuando la respuesta no es clara, esta subsección proporciona pautas para ayudar a encontrar la respuesta.

### Fuentes de información

La información proviene principalmente de cinco fuentes:

- Declaraciones hechas por gerencia: reunidas en entrevistas o a petición de la gerencia para completar el cuestionario (gerencia se puede referir al director ejecutivo y/o departamento de directores/gerentes, depende del indicador).
- Documentos escritos: pueden incluir documentos públicos (memorias anuales, reportes de auditoría, planes de negocios, descripciones de productos, estudios de impacto,

- etc.) o documentos internos (contratos de trabajo, actas de reuniones, estudios de mercado, reportes, etc.).
- Entrevistas con el personal de la sucursal: debido a las diferencias entre la oficina principal y las operaciones de la sucursal, a menudo se sugiere complementar la información centralizada con la de entrada de gerentes de sucursal y agentes de créditos.
  - Sistema de información y gestión (SIG): la falta del SIG o un SIG inadecuado puede dificultar la recopilación de información de varios indicadores.
  - Focus groups: fuente de información cuando se utiliza un enfoque participativo (ver más abajo la descripción de los enfoques). Los análisis de los focus groups pueden ser utilizados para abordar preguntas específicas o para analizar colectivamente los hallazgos de las evaluaciones. Los análisis del grupo necesita de la presencia equilibrada de diferentes stakeholders como: administración ejecutiva, gerencia intermedia, personal de la sucursal. En instituciones basadas en miembros (cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunitarios), los grupos deben incluir representantes electos. Los miembros del consejo deberían ser invitados a participar cuando sea necesario. Depende de los objetivos, clientes, donantes, inversionistas representantes de otras IMFs o autoridades locales también pueden ser incluidos.

## Módulo 1 – Estructura que comprende el cómo y el por qué de la evaluación del desempeño social

### Definición

#### ¿Qué es el desempeño social?

El desempeño social está definido por el Social Performance Task Force ([http://www.microfinancegateway.com/resource\\_centers/socialperformance](http://www.microfinancegateway.com/resource_centers/socialperformance)) como “la traducción eficaz de los objetivos sociales en la práctica, en concordancia con los valores sociales aceptados que están relacionados con un gran número de personas pobres y excluidas; mejorar la calidad y efectividad de los servicios financieros; crear beneficios para los clientes y mejorar la responsabilidad social de una IMF.”

Muchas IMFs poseen un doble resultado final, tanto social como financiero. Para estas instituciones el desempeño social y financiero son complementarios y juntos reflejan todo el desempeño. Los conceptos del desempeño social y de responsabilidad social representan un elemento nuevo para complementar las evaluaciones financieras.

### Responsabilidad social y desempeño social

La responsabilidad social se refiere al compromiso de los stakeholders (IMFs, redes asociadas, accionistas, donantes) a tener que responder por sus acciones, garantizar que las actividades no tengan efectos negativos en los socios (personal, clientes, comunidad) o el medioambiente. El concepto de desempeño social irá un paso más adelante en la medida que las IMFs se esfuercen en cumplir con la misión social que traerá beneficios económicos y sociales para los clientes y sus familias (CERISE, 2008).

#### ¿Por qué se evalúa el desempeño social en la microfinanza?

Como el crecimiento de la microfinanza ha sido en escala, las críticas del sector se han intensificado. El reconocimiento y mejoramiento del desempeño social ha llegado a ser decisivo para la credibilidad y sostenibilidad del sector.

En los primeros días de la microfinanza, las evaluaciones sociales fueron impuestas por organizaciones independientes. Los donantes, las ONGs (Organizaciones no gubernamentales) y gobiernos observaron el potencial de la microfinanza como una herramienta para la reducción de la pobreza, quisieron fortalecer el vínculo entre las actividades microfinancieras y los cambios observados en la población objetiva para justificar sus inversiones. El resultado fue de estudios individuales de impacto económico altamente costoso, a finales de la década de 1980, e inapropiados para los profesionales del área.

A mediados de la década de 1990, los intereses habían cambiado hacia el crecimiento y sostenibilidad. El sector se enfocó en el alcance de los clientes, rentabilidad e independencia de la subvención. Hoy en día, con problemas cada vez mayores de morosidad, insolvencia, deserción masiva de clientes y aumento en las críticas del sector, la importancia del análisis cualitativo y servicios orientados en el cliente han llegado a la vanguardia.

Inversionistas del sector privado quieren conocer el valor agregado social de sus inversiones, mientras que donantes y gobiernos quieren asegurar que sus esfuerzos reguladores y apoyo

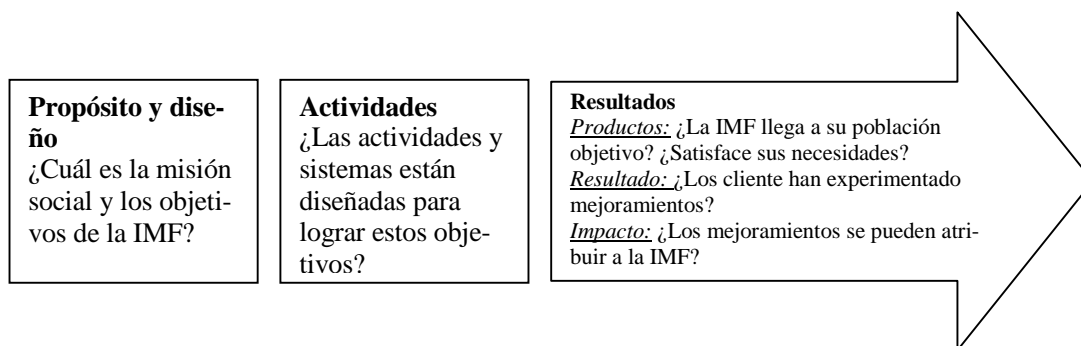
financiero están beneficiando realmente al sector microfinanciero. Sin embargo, las IMFs están conscientes que el fuerte desempeño social puede mejorar el desempeño financiero. De hecho, en un entorno cada vez más competitivo, mejorar las relaciones con los clientes puede limitar la morosidad y la salida de éstos, así como también atraer nuevos inversionistas y socios.

Gracias a los recientes desarrollos en las metodologías de evaluación, el sector se está moviendo hacia un enfoque más equilibrado que trata el desempeño social al igual que el financiero.

## Diferentes dimensiones de evaluación

En el año 2005 se creó en el ímpetu del CGAP, la Fundación Argidius y la Fundación Ford, el Social Performance Task Force comienza inmediatamente definiendo una estructura común para el desempeño social y promueve la evaluación y gestión del desempeño social.

### Camino–SPTF del Desempeño social



El camino ilustra los diferentes niveles del desempeño social; los diferentes tipos de evaluaciones pueden tratar los diferentes niveles al utilizar una gama de herramientas complementarias, cada una aborda una pregunta diferente:

- ¿Las actividades de las IMFs están diseñadas para satisfacer los objetivos sociales?
- ¿Quiénes son los clientes de las IMFs?
- ¿Las IMF satisfacen las necesidades de los clientes?
- ¿Las IMF tienen algún efecto sobre los estándares de vida de los clientes?
- ¿Cómo pueden las IMF mejorar su desempeño social?

La herramienta de los IDS es un punto de acceso para el desempeño social y se enfoca en la primera de estas preguntas.

## ¿Cómo revisar el desempeño social con los IDS?

### Descripción

La herramienta de los indicadores del desarrollo social del CERISE (IDS) analiza el desarrollo social de las instituciones microfinancieras (MFIs) al evaluar sus intenciones y acciones. Por medio del análisis de los sistemas internos y procesos organizacionales, la herramienta de los IDS determina si la institución cuenta con los medios para alcanzar sus objetivos sociales. La presunción subyacente es que la solidez de los procesos internos es un indicador razonablemente de confianza para el desempeño social actual.

La herramienta de los IDS se focaliza en la gestión del proceso, mira los objetivos indicados de las IMF y la efectividad de sus sistemas para lograrlos. El análisis del desempeño social utiliza una amplia gama de indicadores (12 criterios agrupados bajo cuatro dimensiones), de ese modo entrega a las IMF's un punto de vista exhaustivo de cómo su misión y sus acciones se evalúan en contra de un número de objetivos sociales comunes. Se pueden aplicar los mismos criterios a todas las IMF's, haciendo lo posible para comparar las instituciones, promover los análisis del grupo paritario del desempeño social y analizar las relaciones entre el desempeño social y financiero. Sobre un nivel individual, los resultados de una institución son analizados en contra de sus propios objetivos, definidos según la misión indicada.

Las ventajas de los IDS:

- Es estandarizado;
- Es adaptable a los diferentes tipos de IMF's y contextos locales;
- Es fácil de utilizar y puede ser autogestionado;
- Los indicadores son simples y son directamente atribuibles a las IMF's;
- Los indicadores se basan en la información disponible y comprobada fácilmente por un auditor externo;
- Los resultados se pueden comparar con otras IMF's.

Los IDS:

- Preparan un diagnóstico inicial de la calidad de los sistemas y procesos, los compara con la misión y objetivos de las IMF's;
- Intensifica los esfuerzos para mejorar el desempeño social y estimula el diálogo interno sobre este tema;
- Aumenta la transparencia y mejora la credibilidad entre clientes y donantes;
- Refuerza el control;
- Maximiza la eficacia financiera gracias al mejoramiento del desempeño social;
- Permite que las IMF's se distingan entre sí de los competidores al adoptar un enfoque explícitamente social.

Se diseñaron los IDS utilizando un enfoque abierto, colaborador y transparente. A partir de diciembre de 2008, más de 150 IMF's de todo el mundo han utilizado esta herramienta. La tercera versión de los IDS ha sido actualizada después de 3 años de uso y más de 100 evaluaciones, incluye la compatibilidad con el Estándar de Desempeño Social para ser reportado al MIX Market y una mejor evaluación de los temas actuales en el sector (tasas de interés, protección al consumidor, medioambiente).



## **Estándares de desempeño social de SPTF, disponible en el MIX Market**

Un diálogo enriquecedor con las IMF y sus redes, inversionistas, donantes, proveedores de asistencia técnica y expertos dentro del Social Performance Task Force han permitido a los Estándares de Desempeño Social (EDS), ser publicados en la plataforma de información de MIX Market en el año 2009. Se diseñaron los EDS para complementar los indicadores de desempeño financiero, de esta manera otorga una comprensión más amplia del desempeño de las IMF. Los estándares reflejan la práctica actual en la evaluación del desempeño social y focalizan la información sobre los procesos, procedimientos internos y características de los clientes. En el nivel del procedimiento, los indicadores se basan en preguntas simples de acuerdo a las políticas y operaciones diarias. En el nivel del cliente, los indicadores evalúan los criterios de selección de las familias, alcance e integración de los servicios microfinancieros y observan la evolución de los clientes a través del tiempo. Se actualizó esta versión de los IDS (3.0) para incluir los indicadores de los procesos de los IDS que ya no están presentes en la versión anterior. Los formatos de comunicación de los IDS y EDS son absolutamente compatibles.

## **Implementación de la herramienta de los IDS**

La herramienta de los IDS está diseñada para ser bastante simple a fin de que cualquier IMF que quiera llevar a cabo una autoevaluación pueda utilizar la herramienta por sí solo. Esto permite a las IMF monitorear los esfuerzos para mejorar el desempeño social, y fomentar el debate interno sobre la estrategia social, transparencia, credibilidad en relación a los clientes y a los socios externos. Los resultados se representan gráficamente y pueden ser estudiados y monitoreados sobre una base regular. El concepto de autoevaluación estimula a las IMF para identificar sus propias fortalezas y debilidades y encontrar caminos innovadores para mejorar el desempeño social. El análisis exhaustivo de las cuatro dimensiones diferentes revela medidas concretas para mejorar el desempeño, incluidos los sistemas de alerta temprana de monitoreos y herramientas de comunicación para informar mejor a los miembros del consejo o socios externos.

Sin embargo, un auditor también puede asesorar a una IMF para que utilice la herramienta y hacer recomendaciones según los hallazgos. Si los hallazgos se publican para los stakeholders o público en general, se requiere de un auditor externo para confirmar los resultados. El auditor puede ser una persona de la red asociada a las IMF, especializado en el desempeño social y familiarizado con la herramienta de los IDS.

Existen dos caminos para utilizar la herramienta de los IDS:

- **“Enfoque centralizado”**, sólo involucra la gestión durante la fase de implementación. Esto permite que las IMF hagan inventarios de sus acciones y evalúen qué tan consecuentes y efectivas son para lograr su misión social.
- **“Enfoque participativo”**, involucra diversos niveles de los stakeholders de la IMF (equipo directivo, gerente de sucursal, representantes electos, socios externos, clientes, etc.). Al seleccionar las opiniones de diferentes actores, este enfoque promueve el diálogo y el análisis interno de las prácticas de la IMF. La experiencia muestra que este enfoque tiene muchas ventajas; la evaluación tiende a ser en su totalidad la más representativa de la institución, por lo tanto, las conclusiones y recomendaciones operacionales probablemente sean más apropiadas por parte del personal.

La herramienta se gestiona en tres fases: preparación (0,5 día), implementación (de 1 a 3 días, depende de los stakeholders involucrados) y presentación (1 día).

### Fase de preparación

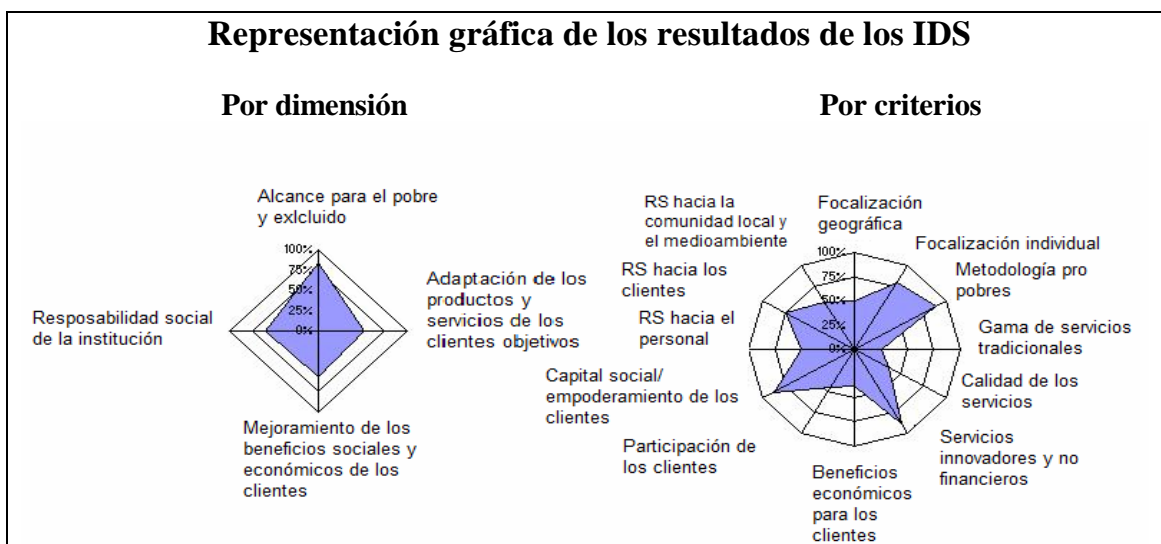
Durante la fase de preparación, se introduce la herramienta de los IDS a la IMF. Por lo general, esto implica media jornada de trabajo para analizar los principios y contenidos subyacentes de la herramienta. El auditor es quien proporciona esta introducción. CERISE y la Alianza ProsperA (Promoción del Desarrollo Social) están invirtiendo activamente en la capacitación de instructores, así como también, en procesos de control de calidad y protocolos de evaluación y monitoreo, con el propósito de ofrecer ayuda a los nuevos auditores y a promover las evaluaciones del desempeño social.

Según el enfoque, el trabajo de introducción lo puede dirigir sólo el equipo directivo (centralizado), o una amplia gama de stakeholders de las IMF que participaran en la auditoría de los IDS (participativo).

### Fase de implementación

Una vez familiarizados con la herramienta, la IMF completará el cuestionario. Esto lo pueden hacer la IMF (sólo por la dirección o por diversos stakeholders, una vez más depende del enfoque) o el auditor, basado en entrevistas con aquellos involucrados en la evaluación: dirección (oficina principal y sucursal), empleados (oficina principal y sucursal), directores, donantes, inversionistas, clientes y otros stakeholders. También pueden ser organizados los focus group junto a los usuarios de la IMF para reunir el feedback de los clientes.

Luego, se presentan los resultados del cuestionario a la IMF para el análisis. Esto puede tomar la forma de un trabajo participativo o de un informe escrito, preparado por el auditor. La representación gráfica de los resultados (se representan las cuatro dimensiones por medio de un gráfico en forma de diamante y los 12 criterios a través de un gráfico en forma de radar, ver figuras de más abajo) ofrece un punto de vista útil de los hallazgos y destaca las fortalezas y debilidades del desempeño social de las IMF. Este paso de la auditoría permite a los stakeholders comparar los puntos de vistas en relación con el desempeño social esperado y efectivo, por ese modo, fortalecer una visión común de la estrategia institucional.



## **Fase de presentación**

El informe de los IDS está hecho en base al cuestionario que ha mejorado con los comentarios y detalles que hacen lo posible por atribuir una puntuación a cada uno de los criterios. Un resumen de dos páginas ofrece un punto de vista de los resultados para cada una de las cuatro dimensiones y una representación gráfica de las dimensiones y criterios. También compara el desempeño social con el desempeño financiero y ofrece recomendaciones para mejorar el desempeño social.

Al emitir los resultados a la base de datos del ProsperA, los que consolidan los resultados<sup>1</sup> de los IDS, la IMF recibirá el análisis personalizado que compara sus puntuaciones de los IDS con sus diferentes grupos paritarios: las IMFs en su país, región, de proporción similar (clientes, cartera), edad, intervención geográfica (urbana, rural, mixta).

## **Utilización de los resultados de los IDS**

### **Internamente**

En primer lugar, los resultados de los IDS son utilizados internamente por la IMF para informar a su consejo de directores o equipo directivo de su desempeño social. La auditoría de los IDS ofrece una descripción objetiva, concisa y visual de los sistemas existentes para lograr la misión social de la IMF, y cómo la auditoría afecta el desempeño operacional y financiero. Además, los indicadores pueden ser monitoreados a través del tiempo por la gerencia y ayudar a informar la toma de decisión estratégica. De vez en cuando, puede ser necesario que el personal tome cursos de capacitación adicional sobre cómo analizar los resultados. Estos cursos a menudo conducen a debates más enriquecedores, resultados más sistematizados y medidas concretas para mejorar el desempeño social (formalizado en un plan de negocios). En este sentido, cuando viene el auditor a mejorar el desempeño social, ayuda a identificar los fuertes puntos de vista y limitaciones de la IMF.

Cumplir con una auditoría de los IDS, la IMF puede ser instigada para analizar su dirección. Esto involucra una evaluación de la cadena de la toma de decisión que afecta el desempeño social. El objetivo es determinar que vínculos de esta cadena, desde planificar hasta la implementación y el control, necesitan cumplirse para que las acciones de la IMF se encuentren alineadas con su misión social.

### **Externamente**

El informe resumido puede ser publicado para promocionar el desempeño social de la IMF, además puede ser utilizado para mejorar la información de la IMF (en memorias anuales, informes de desempeño o material de relaciones públicas, por ejemplo). Muchas IMFs también utilizan los IDS como una base para el análisis con sus socios de inversiones y donantes.

Las IMFs están presionando cada vez más a las autoridades para crear conjuntamente con sus redes asociadas, protocolos reguladores o autorreguladores que tomen en cuenta el desempeño social. Esto conduce a que la transparencia sea importante para mejorar el diálogo sobre el desempeño social dentro del sector microfinanciero, consolidar las relaciones entre el sector y las autoridades de gobierno y mejorar la imagen de las microfinanzas en la opinión pública.

---

<sup>1</sup> Los resultados que provienen de 150 IMFs fueron catalogados a partir de 31/12/2008 Contacto: [cerise@cerise-microfinance.org](mailto:cerise@cerise-microfinance.org)

## **Módulo 2 – HERRAMIENTA DE LOS IDS**

### **Los principales componentes del cuestionario de los IDS**

#### **Primera parte: Descripción de la IMF, Contexto y Estrategia social**

##### **¿Por qué se analiza el contexto y la estrategia social?**

En la primera parte, la IMF (i) explica la elección de la estrategia social (a fin de que la estrategia no sea tratada en términos normativos) y (ii) describe su contexto histórico, social, económico y cultural, y (iii) analiza cómo este contexto facilita o limita la implementación de su estrategia social.

Cada dimensión de los IDS se evalúa sobre los objetivos sociales propios de la IMF. Es importante comprender el contexto de la IMF de manera que pueda justificar sus elecciones estratégicas. En la primera parte, la información ayuda a contextualizar histórica, geográfica y socioeconómicamente los indicadores de desempeño social recolectados en la segunda parte y, de ese modo, facilitar los análisis.

##### **¿Cómo se completa la primera parte?**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por el consejo de administración de la IMF (incluye consejo de directores).

Auditoría externa: verificación de la documentación sobre la estrategia de la institución (planificación estratégica, memorias anuales, actas de reuniones de los directores o asambleas generales, etc.).

Enfoque participativo: entrevistas y/o focus groups con diferentes stakeholders (miembro directivo, gerencia, personal de la sucursal, representantes electos, etc.) reúnen diferentes puntos de vistas.

#### **Sección 1: Identidad de la IMF & Sección 2: Desempeño Financiero**

La información de estas dos secciones elabora el análisis completo y posición de la IMF en su grupo paritario. Los IDS utilizan las categorías del grupo paritario definidos por el Mix Market, con un criterios adicional sobre el área de operaciones (rural, urbana, mixta).

En la sección 2 se recolecta una cantidad menor de indicadores financieros, correspondientes a ratios claves publicados por el MIX Market<sup>2</sup>. Ubica la información financiera en perspectiva, la gerencia de la IMF es estimulada a clasificar la sostenibilidad financiera de importancia relativa como un objetivo.

---

<sup>2</sup> Esta información se registra en una base de datos y se utiliza para estudiar la relación entre el desempeño social y financiero. Para más información, visite la página web de CERISE y MIX Market.

## Sección 3: Estrategia social y contexto

### 3.1. Misión social de la IMF

- Favor proporcione la declaración de la misión de la institución (y año de la formulación o actualización).
- Si no existen formulaciones explícitas, ¿cómo se puede resumir la misión social de la IMF?
- ¿La misión social ha cambiado desde su creación, particularmente como un resultado de crecimiento de la IMF?

EDS

#### Fundamento

El desempeño social se evalúa sobre los objetivos sociales propios de la IMF. Esta sección registra los objetivos oficiales determinados por la IMF. Es importante comprender cómo estos objetivos han evolucionado a través del tiempo.

#### Fuentes de información

Priorizar las declaraciones explícitas y formales que aparecen en la documentación disponible y reconocido por el personal y gerentes. Puede incluir estatutos legales, declaraciones de la misión, normas y reglamentos o material de relaciones públicas.

### 3.2. Estrategia Social de la IMF

#### Fundamento

La cultura organizacional de la IMF (historia, valores, objetivos sociales, cultura del desempeño social) mezclada con las ventajas y desventajas de su contexto (una IMF puede implementar su estrategia con la facilidad más grande en un contexto favorable, o por el contrario, oponer resistencia a lograr los objetivos sociales en un contexto más difícil) ayuda a explicar las elecciones de una IMF. Esta sección analiza la estrategia de la IMF según las cuatro dimensiones del cuestionario de los IDS.

#### Pautas

La IMF tiene que definir su estrategia al priorizar las cuatro dimensiones (ver ejemplos de más abajo) y analizar cada uno de los términos de su entorno económico, legal, social y cultural.

## Ejemplos

IMF albanés	1. No es un objetivo	2. Es un objetivo menor	3. Es un objetivo importante	4. Es un objetivo principal
Dimensión 1 : Focalización y alcance	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimensión 2 : Productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x	<input type="checkbox"/>
Dimensión 3 : Beneficios para los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x
Dimensión 4 : Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	x

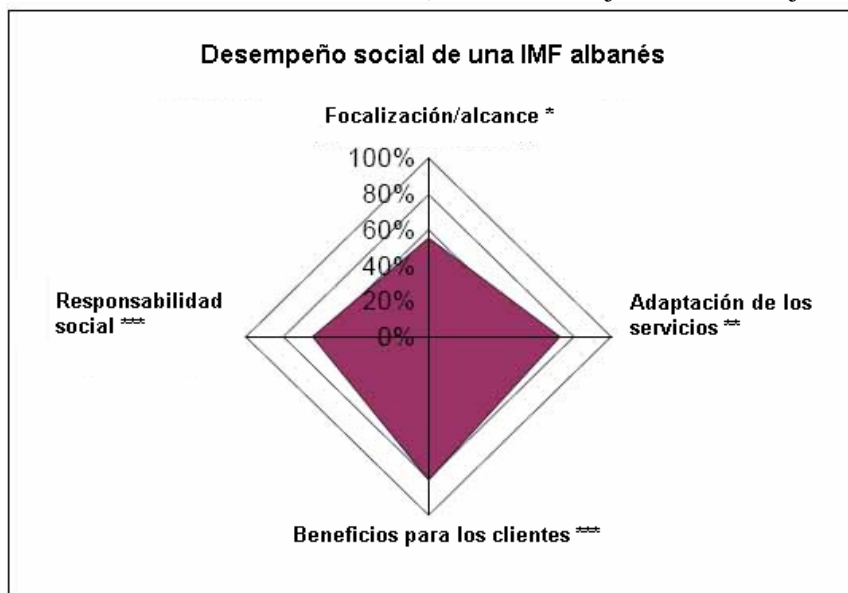
Esta IMF opera en un contexto económico y político marcado por cuatro años de comunismo. La reforma agraria dio como resultado la distribución de una hectárea de tierra y una o dos vacas por grupo familiar. El interés de esta IMF no es apuntar a los pobres o más pobres, prefiere reforzar la economía rural (al financiar una planta procesadora de leche, por ejemplo) y reconstruir la estructura social que existió en las comunidades rurales antes del comunismo. De este modo, la IMF considera la Dimensión 1 como un “objetivo menor” y las Dimensiones 3 y 4 como “objetivos principales” (para reflejar su sentido de responsabilidad social a la comunidad”.

### Fuentes de información

Declaraciones que provienen de gerencia.

### Utilización de la información

La prioridad de la IMF de las cuatro dimensiones se representa gráficamente sobre el diamante de los IDS en forma de asterisco (\*= no es un objetivo; \*\*\*= objetivo principal).



En el ejemplo albanés, la puntuación de la institución fue relativamente baja en la Dimensión 1: Focalización y alcance, clasificó como un “objetivo menor” por la institución. Las puntuaciones más altas fueron para la Dimensión 3: Beneficios para los clientes, clasificó como un “objetivo principal”. Las puntuaciones bajas para la Dimensión 2: Productos y servicios (“objetivos importantes”) y Dimensión 3: Responsabilidad social (“objetivo principal”) se sugiere a estas áreas el mejoramiento.

**Tabla 2 Objetivos sociales de la IMF:** enumera una cantidad de objetivos sociales. La IMF tiene que revisar cuál aplicar, ya sea explícita o implícitamente, a su misión social. Los objetivos corresponden a los indicadores de EDS MIX/SPTF.

**Tabla 3 Política de la IMF sobre la responsabilidad social:** muestra el progreso de la IMF en relación con las políticas socialmente responsables. La tabla corresponde a las preguntas sobre los principios e intenciones de los indicadores de EDS MIX/SPTF.

#### **Sección 4: Compromiso de los stakeholders hacia el desempeño social**

**Pregunta 4.a:** ¿Quiénes son los principales stakeholders (gerentes, personal, clientes, accionistas, donantes, bancos/inversionistas, etc.) y cuáles son sus objetivos sociales?

**Pregunta 4.b:** ¿Existe una cultura fuerte de desempeño social en todos los niveles de la institución?

**Pregunta 4.c:** ¿Cómo garantiza la gerencia de la IMF que la misión social se esté llevando a cabo?

#### **Fundamento**

El desarrollo social depende no sólo en tener una estrategia explícita (analizada en la primera parte) y ponerla en práctica (segunda parte); el compromiso de los stakeholders hacia los objetivos sociales también es importante. Sin embargo, a pesar de su importancia, es difícil evaluar completa y objetivamente este aspecto. Esta sección apunta a identificar pocos elementos claves que reflejan la participación de los stakeholder en el desempeño social.

#### **Pautas**

**4.a** Identificar los principales stakeholders externos e internos (con influencia en la toma de decisiones) y sus “objetivos sociales”, es decir, sus participaciones y expectativas en definir y buscar la misión social de las IMF.

**4.b** Identificar hasta qué punto el desempeño social invade la cultura organizacional de la institución.

**4.c** Identificar los elementos formales que garantizan que la misión social se esté llevando a cabo.

## Ejemplo

4.a: IMF A, una compañía privada registrada, enumera los siguientes stakeholders y sus respectivos objetivos sociales:

- Miembros del directorio: sostenibilidad de la IMF, focalización, servicios bien adaptados.
- Inversionista X: ninguno, sólo asuntos financieros.
- Inversionista Y: promoción de la inclusión financiera, protección a la mujer y al medioambiente.
- Gerencia: se preocupa principalmente por el desempeño social, aunque está consciente de la misión social de la IMF.
- Personal de la sucursal: se preocupan principalmente de las operaciones, están muy cerca del cliente y por ende, están encargados de proteger sus intereses.

4.b: La cultura del desempeño social se fortalece en la medida que exista más personal, aunque no siempre es así; la institución ha enfatizado el desempeño financiero en los últimos años y el personal nuevo no se han involucrado con la misión social de las IMFs.

4.c: La gerencia promueve su misión social en los estatutos de la institución, pero podían no ser implementados los sistemas.

Los miembros del directorio y el inversionista Y son los principales defensores de la misión social.

## Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: revisión de la documentación y entrevistas con los stakeholders.

Enfoque participativo: focus group con los stakeholders para analizar la misión social.

**Pregunta 4.d:** ¿En cuál de las siguientes formas el consejo de directores utiliza la información/datos del desempeño social?

**Pregunta 4.e:** ¿En cuál de las siguientes formas el equipo directivo utiliza la información/datos del desempeño social?

**Pregunta 4.f:** ¿La IMF tiene el incentivo del personal que dirige específicamente sus objetivos de desempeño social relacionados con el cliente?

**Pregunta 4.g:** ¿Qué nivel de trabajadores recibe el desempeño social relacionado con el incentivo?

MIX

## Fundamentos

El desempeño social mejora cuando una IMF reúne la información sobre una base regular y la utiliza para tomar decisiones estratégicas y operacionales.



## **Pautas**

Estas preguntas basadas en criterios de SPTF/MIX, confirman si la IMF utiliza efectivamente la información sobre el desempeño social para propósitos de gestión, ya sea para informar al consejo de directores o para diseñar incentivos al personal. Por lo tanto, registrar sólo las prácticas que son sistemáticas y tengan un impacto genuino sobre las operaciones de la institución.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: entrevistas con la IMF.

Auditoría externa: análisis con el departamento del SIG y jefe de recursos humanos.

## **Segunda parte – Indicadores de Desempeño Social**

### **Dimensión 1: Focalización y alcance**

#### **Fundamento para la dimensión 1**

Las microfinanzas fueron desarrolladas para llegar a la población excluida del sector financiero tradicional. Las IMF's pueden tener el objetivo de llegar a la población excluida socialmente, pobres, personas rechazadas por los bancos (que no necesariamente son pobres o socialmente excluidas) o simplemente para ofrecer servicios financieros en regiones donde los sistemas bancarios están ausentes. La dimensión 1 examina la estrategia de las IMF's para la focalización y alcance y sistemas existente para garantizar que la estrategia está funcionando.

#### **Criterio para la dimensión 1**

El criterio para la dimensión 1 refleja las tres principales estrategias para alcanzar al pobre y excluido:

##### **Criterio 1 – Focalización geográfica**

Este criterio evalúa si la IMF proporciona los servicios en áreas pobres o aisladas o en áreas donde los servicios financieros formales están ausentes.

##### **Criterio 2– Focalización individual**

Este criterio evalúa si la IMF selecciona o elimina a los clientes según el nivel de pobreza o exclusión.

##### **Criterio 3– Metodología pro pobres**

Este criterio examina el diseño específico de los servicios que apuntan al pobre y excluido, incluidas las garantías y la proporción de crédito/depósito. La presunción es que personas que no son el objetivo no buscarán servicios pro pobres en la medida que no satisfagan sus necesidades.

#### **Puntuación total para la dimensión 1: 25 de 28 puntos**

El puntaje total es de 28 puntos (9 para la focalización geográfica, 10 para la focalización individual, 9 para la metodología pro pobres), puesto que una IMF no puede acumular las tres estrategias objetivas (es decir, operar en las áreas más pobres y apuntar a los más pobres de los pobres con montos de créditos extremadamente pequeños), la puntuación total posible es de 25 puntos. El cuestionario explica el uso de múltiples estrategias, pero no es necesario (no es útil, o incluso no es posible en relación con la sostenibilidad financiera) utilizar todas estas estrategias.

## Dimensión 1: Indicadores

### Criterio 1 – Focalización geográfica

**1.1** ¿La IMF selecciona las áreas de operación tomando en cuenta los criterios de pobreza y/o exclusión?

- 0= no existe un criterio
- 1= utiliza uno de los criterios, pero no el más importante
- 2= utiliza uno de los criterios más importante, reflejado en la planificación estratégica de la IMF

*Si la respuesta es 1 ó 2, especificar los indicadores, la IMF tiene en cuenta analizar cuando un área geográfica es “pobre” o “subdesarrollada” \_\_\_\_\_*

#### Fundamento 1.1

La focalización geográfica necesita una definición clara del criterio utilizado para seleccionar las áreas de operación. Este indicador se basa en la *intensión* de la IMF.

#### Definición

Áreas pobres o excluidas: las áreas con un porcentaje de personas pobres que sea más alto que el promedio nacional; áreas que carecen de servicios básicos como por ejemplo: agua, electricidad, educación, salud, servicios sanitarios, infraestructura; áreas con servicios básicos, pero que se encuentran muy distantes de los centros urbanos. En zonas rurales, áreas caracterizadas por infraestructura pobre (caminos, mercados), la falta de acceso a los servicios públicos y agricultura de subsistencia. En zonas urbanas, estas áreas se caracterizan por la alta concentración de personas pobres, la falta de acceso a los servicios públicos, alta tasa de desempleo (establecimiento de emigrantes).

#### Pautas

El indicador establece a qué criterio de extensión geográfico influye la decisión de la IMF de donde operar.

#### Fuentes de información

Enfoque centralizado: entrevistas con gerencia.

Auditoría externa: plan de negocios.

Enfoque participativo: entrevistas con otros actores (gerentes regionales, representantes electos, miembro directivo).

**1.2** ¿Qué porcentaje de clientes pertenece a las áreas subdesarrolladas?

- 0= se desconoce/menos del 10% de la cantidad total de créditos vigentes
- 1= menos del 50% de la cantidad total de créditos vigentes
- 2= más del 50% de la cantidad total de créditos vigentes

Si la respuesta es 1 ó 2, especificar la fuente de información: \_\_\_\_\_

## **Fundamento 1.2**

La focalización geográfica efectiva necesita conocer la zona operativa, la cual implica que las IMF puedan determinar el porcentaje de créditos desembolsados en áreas consideradas subdesarrolladas (basada en la dirección del prestatario).

### **Definición**

Ver 1.1

### **Pautas**

El indicador expresa la focalización geográfica en relación a los créditos otorgados en áreas subdesarrolladas.

Una IMF puede tener muchos ahorradores en un área pobre, pero si los ahorros no son redistribuidos localmente en la forma de créditos, existirá un pequeño impacto económico.

La información sobre los créditos vigentes otorga una idea de la situación en el momento de la auditoría. Si no está disponible, utilice la información de los créditos desembolsados en los últimos doce meses o durante el último año tributario. Especificar la fuente de información.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: información de pobreza nacional/oficial por las regiones administrativas donde opera la IMF. Si no está disponible, la IMF puede utilizar su propio criterio objetivo tal como se describe en el indicador 1.1. El SIG puede proporcionar la información sobre el número de créditos vigentes por área u otra categoría geográfica. En ausencia de la información empírica las declaraciones hechas por gerencia o personal relevante

Auditoría externa: verificar el origen y calidad de la información sobre la pobreza.

**1.3 ¿De qué forma la IMF verifica el nivel de pobreza en las áreas donde opera?**

- 0= no se ha hecho la verificación
- 1= la verificación informal (ejemplo: feedback del personal o stakeholders)
- 2= encuesta formal sobre condiciones de pobreza y exclusión en las áreas o utilización de la información nacional que confirma los niveles de pobreza

Si la respuesta es 1 ó 2, especificar el método de verificación: \_\_\_\_\_

## Fundamento 1.3

La focalización geográfica efectiva requiere de un criterio de pobreza acertada y comprobable.

### Definición

Ver 1.1

### Ejemplo

Enda Tunisie y el mapeo de la pobreza: ONG *Enda Tunisie* ha desarrollado una herramienta de cartografía para visualizar el nivel de vulnerabilidad de la población tunisiana. El nivel de vulnerabilidad se basa en un indicador compuesto que incluye la información económica para cada “delegación” (unidad geográfica de aproximadamente 700 km<sup>2</sup> que es el área de operación para cada sucursal). *Enda* utiliza la herramienta para la planificación estratégica, toma las decisiones en la apertura de nuevas sucursales y en el diseño de nuevos productos<sup>3</sup>.

### Pautas

Verificación informal: se refiere a los análisis con el recurso de personas que conocen el área, observaciones de los agentes de créditos o personal de la IMF, información indirecta a nivel nacional.

Encuesta formal: se refiere a los estudios de pobreza en áreas de operación, conducida por la IMF o por instituciones especializadas (oficina de estadística nacional, universidades, etc.).

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: encuestas anteriores, publicaciones de la IMF y clasificaciones de pobreza nacional para las regiones administrativas donde trabaja la IMF.

Enfoque participativo: focus groups para analizar la pobreza en áreas donde opera la IMF.

<sup>3</sup> Vea el diálogo europeo, publicación de Plataforma Europea de Microfinanzas, disponible en el año 2009, (<http://www.e-mfp.eu/>)

## 1.4 ¿La IMF llega a clientes de áreas rurales?

- 0= se desconoce/menos del 30% de la cantidad total de créditos vigentes  
 1= sí, más del 30% de la cantidad total de créditos vigentes en áreas rurales

*Favor especificar; porcentaje de créditos vigentes (en número); \_\_\_\_\_ porcentaje de clientes en áreas rurales; \_\_\_\_\_; en áreas urbanas; \_\_\_\_\_; en áreas peri urbanas; \_\_\_\_\_*

*Si la respuesta es 1, fuente de información: \_\_\_\_\_*

*Entregue la definición precisa utilizada por la IMF para las áreas rurales, urbanas y peri urbanas:*

## Fundamento 1.4

Las áreas rurales particularmente donde la producción agrícola y la cosecha son las principales fuentes de ingreso, son las áreas más marginadas por los servicios financieros. Los servicios financieros pueden ayudar a los habitantes de áreas rurales a desarrollar sus actividades.

### Definición

Áreas urbanas y rurales: las definiciones oficiales de las áreas urbanas y rurales se refieren a la densidad y características de la población que diferencian un país de otro. En países en vías de desarrollo, un área considerada rural (menos de 5.000 habitantes) es comúnmente una población poco densa que trabaja principalmente en la agricultura. Las áreas urbanas con mayor densidad de población, con más de 20.000 habitantes, un 85% a un 95% no se dedica a la agricultura. Las áreas ubicadas en los alrededores son consideradas peri urbanas y secundarias (Lipton y Ravallion, 2005). La definición de rural y urbana también se extiende a las actividades:

Áreas rurales: las principales actividades giran en torno a la agricultura (producción, procesamiento, comercialización, etc.); la densidad de la población es más baja que el promedio nacional.

Áreas peri urbanas: las actividades agrícolas no son la fuente principal de ingreso; la densidad de la población es la misma o más alta que el promedio nacional; los servicios urbanos básicos son escasos.

La IMF debería especificar cómo define las áreas urbanas, rurales y peri urbanas.

### Pautas

El indicador expresa la focalización geográfica en relación a los créditos desembolsados sólo en áreas rurales.

Una IMF puede tener muchos ahorradores en un área pobre, pero si los ahorros no son redistribuidos localmente en la forma de créditos, existirá un pequeño impacto económico.

La información sobre los créditos vigentes otorga una idea de la situación en el momento de la auditoría. Si no está disponible, utilice la información de los créditos desembolsados en los últimos doce meses o durante el último año tributario. Especificar la fuente de información.

El indicador analiza los créditos desembolsados en áreas rurales (basada en la dirección del prestatario), pero si las IMF tienen muchos ahorradores en un área rural, no se debería registrar.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: SIG, o por defecto, declaraciones hechas por gerencia o personal relevante.

Auditoría externa: verificar las definiciones y cómo se calculan los porcentajes.

**1.5** ¿Qué porcentaje de los puntos de servicios regulares de la IMF están ubicados en áreas donde no existen otras IMFs o sucursales bancarias?

- 0= no hay sucursales o menos del 5%
- 1= menos del 30% de las sucursales
- 2= más del 30% de las sucursales

*Favor especificar:*

*Cantidad de puntos de servicios en áreas sin otros bancos y/o IMFs:* \_\_\_\_\_

*Porcentaje de puntos de servicios:* \_\_\_\_\_

*Porcentaje de la cartera de créditos vigentes gestionados por estos puntos de servicios:* \_\_\_\_\_

## **Fundamento 1.5**

Operar en áreas donde faltan instituciones financieras es una estrategia importante para alcanzar a la población excluida.

### **Definición**

Puntos de servicios: las IMF utilizan cualquier mecanismo descentralizado para otorgar a los clientes acceso a los servicios financieros. Incluidas las sucursales, sucursales bancarias móviles o entrega de mecanismos que lleguen a los clientes al menos una vez por semana.

Promedio distancia/tiempo: un punto de servicio descentralizado está ubicado a 50 km ó 2 horas de viaje del banco más cercano o sucursales de la IMF. La utilización de la distancia se mide cuando los clientes tienen acceso a vehículos privados o transporte público frecuente. La utilización del tiempo se mide cuando la sucursal se encuentra a una distancia menor de 50 km, los clientes no tienen vehículos, dependen del transporte público poco frecuente o se trasladan a pie. En este caso, se establece el promedio de tiempo para que un cliente llegue a la sucursal.

### **Pautas**

El indicador establece el porcentaje de los puntos de servicios en áreas donde no existen otras IMFs o donde no operan los bancos. Especificar la cantidad de puntos de servicios descentralizados y la cantidad total de los puntos de servicios. Especificar el porcentaje de la cartera de créditos gestionada por estos puntos de servicios. El porcentaje de la cartera no afecta la puntuación, el que podría conducir a una baja estimación en los esfuerzos de las IMFs para alcanzar las áreas aisladas (este porcentaje es probablemente bajo); sin embargo, proporciona información cualitativa de estos puntos de servicios.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencias o personal/departamentos relevantes (sucursales locales, oficinas regionales, etc.).

Auditoría externa: compara la distribución geográfica de las sucursales de las IMFs para la información oficial sobre la distribución geográfica de todo el país de bancos comerciales, cooperativas, otras IMFs.



## Criterio 2 – Focalización individual

### 1.6 ¿La IMF utiliza una herramienta objetiva para seleccionar a los clientes pobres?

- 0= para menos del 10% de nuevos clientes durante el último año
- 1= para menos del 50% de nuevos clientes durante el último año
- 2= para más del 50% de nuevos clientes durante el último año

*Favor especificar: Si la respuesta es 1 ó 2, especificar la herramienta objetiva: \_\_\_\_\_*

*Cantidad de nuevos clientes objetivos con una herramienta objetiva durante el último año: \_\_\_\_\_*

*Cantidad total de nuevos clientes durante el último año: \_\_\_\_\_*

*Porcentaje de clientes “seleccionados” : \_\_\_\_\_*

### Fundamento 1.6

La utilización de las herramientas objetivas para seleccionar clientes alcanza a la población objetiva de manera más efectiva y precisa.

### Definición

**Herramienta objetiva:** cualquier método que reúna la información (por medio de evaluaciones visuales, encuestas cuantitativa y cualitativa, entrevistas) antes de aceptar a nuevos clientes. Las herramientas objetivas mejoran el alcance al pobre al eliminar al "rico" o seleccionar al “pobre” para la solicitud de créditos. No se considera “objetiva” si la IMF mide la pobreza después de seleccionar al cliente (ver indicador 1.8).

### Ejemplos

- El Índice de Superación de la Pobreza (PPI), Herramienta para la Evaluación de la Pobreza (PAT), Índice de la Vivienda, Calificación del Patrimonio Participativo, Encuesta sobre Ingresos, Índice de Seguridad Alimentaria, Ingreso per cápita familiar o encuesta sobre gastos.
- Los indicadores se basan en la situación del cliente: familia (cantidad de niños, cantidad de adultos trabajando, etc.), analfabetismo, índice de la vivienda (tamaño de la casa, acceso a la electricidad, agua, servicios sanitarios), activos (bienes productivos o duraderos como electrodomésticos, vehículos), pignoración (ahorros, joyas), tierras de cultivos, etc.
- Ingreso familiar estimado;
- Calificación del patrimonio participativo: los miembros de la comunidad se califican a sí mismos, se basan en sus propias definiciones de patrimonio y pobreza.

### Pautas

El indicador se enfoca en nuevos clientes (aquellos asociados a la IMF durante el último año) para analizar esta estrategia.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y el SIG para el porcentaje.

Auditoría externa: verifica la herramienta objetiva y cómo se utiliza.

Enfoque participativo: entrevistas con los agentes de créditos sobre la herramienta objetiva y cómo se utiliza.

**1.7 ¿Cómo garantiza la IMF que los agentes de créditos utilizan de manera adecuada la herramienta?**

- 0= no se hace nada
- 1= todos los agentes de créditos están capacitados para utilizar la herramienta y/o exactitud y fiabilidad confirmada a través de la verificación de la información recolectada por los agentes de créditos

*Si la respuesta es 1, especificar el método de verificación: \_\_\_\_\_*

## **Fundamento 1.7**

La focalización individual efectiva requiere verificar la calidad y el uso apropiado de la herramienta de focalización

### **Definición**

Ver 1.6

### **Pautas**

Exactitud: ¿El criterio de selección distingue al pobre y al rico? ¿Identifica al excluido? ¿Existe el riesgo que una persona que cumple con los requisitos sea omitida y sea seleccionada como persona no objetiva?

Fiabilidad: ¿La herramienta de focalización es gestionada para todos los nuevos clientes? ¿Los agentes de créditos están capacitados para su uso? ¿Existe el riesgo de que los agentes de créditos completen la herramienta con información aproximada, sin la entrada de un cliente?

Verificación cruzada formal: ¿La IMF hace la verificación cruzada de clientes seleccionados y rechazados para buscar los errores en el proceso de selección?

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: verifica la existencia de cursos de capacitación y procedimientos de control de calidad; información que proviene de los agentes de créditos respecto a su interpretación de la herramienta, capacitaciones donde han participado en procedimientos de control de calidad para la herramienta.

Enfoque participativo: focus groups junto al personal de la IMF sobre la utilidad y fiabilidad de las herramientas de focalización.

### 1.8 ¿La IMF mide los niveles de pobreza de sus nuevos cliente?

- 0= no se hace nada para medir los niveles de pobreza  
 1= sí, se realizó una encuesta de muestra (hace menos de 2 años atrás) o se están realizando regularmente encuestas a clientes sistemáticos

*Favor especificar: ¿De qué manera la IMF mide los niveles de pobreza? Herramienta (s) utilizadas para la medición:*  PPI /  USAID-IRIS /  Índice de vivienda Cashpor /  Clasificación del patrimonio participativo (PWR) /  Encuesta sobre ingresos /  Índice de seguridad alimentaria /  Gasto per cápita /  Ingresos familiar  Ingreso per cápita  Indicador proxy de pobreza /  Otro: \_\_\_\_\_

*¿En qué momento la IMF mide esta información?*  Al ingreso de un cliente o después del ingreso /  Después de 2 meses de antigüedad /  después de 6 meses de antigüedad /  Después de 1 año de antigüedad

*¿La IMF reúne la información*  sobre una base de muestra /  para todos los clientes? *Favor proporcione detalles de la muestra. Asegúrese de incluir el método de selección, proporción de la muestra en relación al programa completo, principales clientes por categoría (grupos y/o individuales) o áreas (urbanas/rurales) según sea el caso:* \_\_\_\_\_

EDS

## Fundamento 1.8

La medición del nivel de pobreza de nuevos clientes es una forma de verificar los perfiles de estos. La información puede servir como un punto de partida para medir los cambios, a través del tiempo, en el estándar de vida.

### Definición

Nuevos clientes: idealmente, los clientes que han recibido recién su primer crédito. Si bien, la IMF tiende a medir los niveles de pobreza después de este punto, el período se puede aplicar a los clientes que reciban su primer crédito dentro de los últimos seis meses. Si el número de nuevos clientes es demasiado pequeño para una muestra representativa, el período se puede aplicar a los clientes que reciben su primer crédito dentro del último año.

Las encuestas de pobreza se focalizan normalmente en el núcleo familiar más que en la persona (activo familiar, composición familiar, etc.). Para las encuestas que se focalizan en las personas, la IMF tiene que ser capaz de aislar los activos e ingresos directamente atribuibles al cliente.

### Pautas

Las encuestas se pueden basar en la muestra del cliente (gestionado después que el cliente ha tomado un crédito) o en todos los clientes (generalmente en la situación cuando la información se recolecta en el momento de la solicitud del crédito).

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa/enfoque participativo: los análisis con los agentes de créditos sobre las condiciones de créditos, el proceso de solicitud de crédito y las formas de solicitud de crédito, verificación cruzada con la información disponible en el SIG, para las encuestas ocasionales (más que sistemáticas), verificar los informes de las encuestas, cuestionarios y metodología de las encuestas.

1.9 ¿Qué porcentaje de todos los nuevos clientes es pobre (es decir, con ingresos que están por debajo de la línea de pobreza nacional o menos de US\$2 por día)?

- 0= se desconoce/menos del 10% de los nuevos clientes son pobres
- 1= más del 10% son pobres
- 2= más del 30% son pobres

EDS

Si la respuesta es 1 ó 2, indicar la fuente de información: \_\_\_\_\_

Favor especificar: de todos los nuevos clientes durante el año pasado:

- ¿Qué porcentaje está viviendo por debajo de la línea de pobreza nacional? \_\_\_\_\_
  - ¿Qué porcentaje está viviendo más del 50% por debajo de la línea de pobreza nacional? \_\_\_\_\_
  - ¿Qué porcentaje tiene ingreso menor a US\$2 por día por miembro familiar? \_\_\_\_\_
  - ¿Qué porcentaje tiene ingreso menor a US\$1 por día por miembro familiar? \_\_\_\_\_
  - Si la IMF utiliza una definición diferente, qué porcentaje es pobre \_\_\_\_ / muy pobre \_\_\_\_\_
- Si se utiliza una definición diferente, especifique la definición y qué línea de pobreza considera la IMF apropiada para su contexto: \_\_\_\_\_
- ¿Qué porcentaje tiene ingreso menor a US\$4 por día por miembro familiar? \_\_\_\_\_

Esta información se reunió de  una muestra de los clientes /  todos los clientes. Si proviene de una muestra, favor facilite los detalles de la muestra: \_\_\_\_\_

¿Qué línea (s) de pobreza es considerada apropiada por la IMF bajo su contexto y objetivos sociales? \_\_\_\_\_

## Fundamento 1.9

La IMF puede medir los niveles de pobreza de los clientes al utilizar definiciones internacionales basadas en US\$2 por día o líneas de pobreza nacional.

### Definición

La medición de la pobreza generalmente se basa en dos umbrales:

Línea de pobreza extrema: US\$1 por día, que corresponde a US\$1,08 en relación con la paridad de poder adquisitivo (ajustada a la inflación de cada año desde el 2003). De vez en cuando, la línea de pobreza extrema se basa en la línea de pobreza nacional mediana de un país. El Banco Mundial ha reevaluado recientemente la línea de pobreza extrema, definida como US\$1, 25 por día.

Línea de pobreza nacional: generalmente se define de acuerdo al costo de una canasta de “necesidades básicas”.

### Pautas

Establecer el porcentaje de cartera que va a nuevos clientes clasificados como pobres, utilizar la información de todos los nuevos clientes o una muestra de los prestatarios. La información no debe tener menos de dos a años de antigüedad.

Especificar la definición de pobreza utilizada por la IMF. Esto determinará la línea de pobreza utilizada para analizar los resultados de la IMF (umbral nacional, 50% por debajo del umbral nacional US\$1 por día, US\$2 por día, definición propia de la IMF).

Para responder el indicador 1.9 utilice la línea de pobreza (umbral nacional, US\$2 por día o la definición propia de la IMF), más que la línea de pobreza extrema (50% por debajo del umbral nacional US\$1 por día).

Detalles de las muestras (número de clientes, criterio de selección) indica la exactitud de los resultados.

### **Fuentes de Información**

Enfoque centralizado: SIG (cuando la información se reúne, procesa y analiza sistemáticamente).

Auditoría externa: verificar los informes de encuesta actual sobre los perfiles de pobreza de nuevos clientes.

**1.10** ¿Qué porcentaje de los nuevos clientes es mujer?

- 0= se desconoce/menos del 10% de la cantidad total de créditos vigentes
- 1= menos del 50% de la cantidad total de créditos vigentes
- 2= más del 50% de la cantidad total de créditos vigentes

Especificar el porcentaje de los créditos vigentes (en número) \_\_\_\_\_

**Fundamento 1.10**

La mujer generalmente es excluida de los servicios financieros. El acceso de la mujer a los créditos puede provocar un impacto directo sobre el bienestar de la familia. Especialmente, la mujer de focalización necesita adaptar los servicios a sus limitaciones y necesidades (ver indicador 3.14)

**Pautas**

Determinar el porcentaje de créditos proporcionado a la mujer. Los servicios de ahorro también son útiles (ver indicador 2.6 y 2.7), pero acceder al crédito es a menudo un obstáculo más grande.

**Fuente de información**

Enfoque centralizado: SIG.

Auditoría externa: verificar cómo se reúne la información en el SIG.

**1.11 ¿Qué porcentaje de clientes son socialmente excluidos y/o grupos vulnerables?**

- 0= se desconoce/menos del 10% de la cantidad total de créditos vigentes
- 1= menos del 30% de la cantidad total de créditos vigentes
- 2= más del 30% de la cantidad total de créditos vigentes

**Fundamento 1.11**

La focalización individual efectiva necesita conocer el perfil del cliente. Este indicador no se focaliza en la pobreza, sino que en la “exclusión y vulnerabilidad”.

**Definición**

Grupos excluidos/vulnerables: puede ser definido por raza, casta, etnicidad o religión y puede incluir a personas con incapacidad, sin hogar, personas desplazadas o refugiadas internamente. También puede incluir a personas que a menudo son excluidas de las microfinanzas como agricultores o personas jóvenes entre 16 a 25 años de edad.

**Pautas**

Determinar el porcentaje de créditos vigentes desembolsados a grupos excluidos. Los servicios de ahorro son útiles, pero acceder al crédito es una restricción más grande para los grupos excluidos/vulnerables.

**Fuente de información**

Enfoque centralizado: SIG o estudios recientes sobre la población objetiva.

Auditoría externa: verificar el criterio de exclusión utilizado por la IMF.

Enfoque participativo: verificar si los stakeholders de la IMF consideran importante el criterio de exclusión; evaluar la percepción del porcentaje de los clientes que reúnan el criterio.



### Criterio 3 – Metodología pro pobres (9 puntos)

#### 1.12 ¿La IMF proporciona créditos sin garantía?

- 0= para menos del 10% de la cantidad total de créditos vigentes
- 1= para menos del 50% de la cantidad total de créditos
- 2= más del 50% de la cantidad total de créditos

Especificar la forma de la garantía(s) social, utilizada por la IMF: \_\_\_\_\_  
Porcentaje de créditos vigentes (en número): \_\_\_\_\_

#### Fundamento 1.12

La garantía “social” reduce las barreras de entrada para los pobres y excluidos y crea una relación de confianza entre las IMFs y los clientes, gracias a un enfoque que es muy distinto de los bancos comerciales.

#### Definición

Créditos sin garantía: los créditos asegurados por las garantías que los bancos normalmente no aceptan como grupos solidarios, las recomendaciones por una tercera persona de confianza, las garantías físicas con un valor comercial ampliamente inferior al monto del crédito, pero de alto valor para el cliente. Si se necesitan las garantías físicas para el crédito, ya no es considerado un crédito sin garantía.

Nota: Si el ahorro forzoso es una condición para tomar el crédito, no es considerado un crédito sin garantía, a menos que el monto del ahorro sea inferior al 10% del total del monto del crédito.

La práctica de deducir el monto fijo del crédito para analizar los ahorros no es considerada una barrera de entrada, pero puede aumentar el costo del empréstito. Se considera un crédito sin garantía si el monto deducido es menor al 10% del monto del crédito. A pesar de que esta forma de ahorros forzosos es debatible (no incita el comportamiento de los ahorros), no limita el acceso de las personas pobres a los servicios financieros.

#### Pautas

Determinar el porcentaje de créditos sin garantía vigente.

Puede ser calculado al sumar todos los créditos sin garantías por tipo (por ejemplo, la suma de los créditos vigentes del grupo + la suma de los créditos vigentes de emergencia).

La información sobre los créditos vigentes utilizada entrega una idea de la situación al momento de la auditoría. Si no se encuentra disponible, se puede utilizar la información sobre los créditos desembolsados durante los últimos doce años o durante el último año tributario. Especificar la fuente de información.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y SIG para el porcentaje.

Auditoría externa: verificar la categorización de los créditos sin garantías y el cálculo del porcentaje.

Enfoque participativo: analizar la utilidad de la garantía social para los clientes (¿están reemplazando realmente las garantías físicas?).

**1.13** ¿La IMF proporciona créditos como formas de alternativas de garantía para facilitar los créditos productivos?

- 0= menos del 10% de la cantidad total de créditos vigentes los cubre dicha garantía  
 1= más del 10% de la cantidad total de créditos vigentes los cubre dicha garantía

Especificar la forma de la garantía: \_\_\_\_\_

Porcentaje de créditos vigentes (en número) garantizados por dichas garantías: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 1.13**

Ofrecer formas de alternativa de garantía respaldada por activos adquiridos con el crédito u otros activos no tradicionales, es una forma de aumentar el acceso financiero del grupo familiar pobre. Sin embargo, los créditos productivos tienen un impacto mayor sobre la unidad familiar y la economía local que los créditos de consumo o comerciales.

### **Definición**

Las formas de garantía que facilitan los créditos productivos incluye la garantía respaldada por la producción del cliente o activos adquiridos con el crédito.

Warrant: el crédito prendario o de almacenamiento se refiere a la utilización de stocks de productos básicos como una garantía física. Permite a los agricultores prometer una cantidad de stocks como garantía en contra de los créditos para comerciar o procesar o para aprovechar un aumento en los precios de los productos básicos.

Leasing: arrendamiento con opción de compra (o leasing) es una alternativa de crédito tradicional para equipamiento a mediano plazo. Permite a los clientes financiar equipamiento que sirve en sí como garantía. El leasing implica la separación de la propiedad de un bien con usufructo (el derecho a utilizar la propiedad de alguien más). La IMF se convierte en el propietario legal hasta que el cliente cancele el crédito.

Factoring: la utilización de la deuda activa para garantizar un crédito.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia, documentación sobre los créditos productivos ofrecidos por la IMF.

Auditoría externa: verificar si los créditos en cuestión son diseñados efectivamente para propósitos productivos.

**1.14** ¿La IMF proporciona pequeños créditos ( $\leq 30\%$  del INB per cápita) para facilitar el acceso a los pobres?

- 0= pequeños créditos  $< 30\%$  de la cantidad total de créditos vigentes
- 1= pequeños créditos  $< 30\%$  de la cantidad total de créditos vigentes
- 2= pequeños créditos  $\geq 50\%$  de la cantidad total de créditos vigentes

## Fundamento 1.14

El pobre no sólo necesita de pequeños créditos, sino también dar por hecho que los servicios están accesibles para las personas con baja capacidad de pago, las IMFs deberían garantizar que al menos una parte de su cartera consta de pequeños créditos ( $\leq 30\%$  del INB per cápita).

### Definición

Ingreso nacional bruto: medir el ingreso nacional que es similar al producto interno bruto. El total del ingreso (salarios y renta financiera) recibido en un período determinado por todos los productores residentes. Para medir INB se tiene que deducir el monto total de la depreciación de activos del PIB. La referencia estándar es utilizada por organizaciones internacionales (MIX, Banco Mundial, Naciones Unidas). El INB per cápita no es una referencia apropiada para la comparación (debido a las diferencias regionales, desigualdad entre países), pero no existen alternativas apropiadas que sean simples y estandarizadas para los propósitos de los IDS.

Existen dos tipos de información que se encuentran disponibles en la escala país: INB per cápita e INB ajustado por la paridad de poder adquisitivo (PPA). La más reciente es un ajuste que compensa el poder adquisitivo de los diferentes países para facilitar la comparación internacional del INB. Desde que los créditos son utilizados en un contexto local, se tienen que considerar los precios locales y el poder adquisitivo local. Por lo tanto, es necesario utilizar la información del INB que NO HA SIDO AJUSTADO POR PPA.

Vea la lista del INB por país en el apéndice. La información se actualiza regularmente en el sitio de la MIX MARKET (INB per cápita, Método de Atlas (dólar estadounidense actual)).

### Pautas

Cálculo: (1) el INB per cápita se proporciona en US\$; (2) averiguar el tipo de cambio de US\$ a la moneda local; (3) convertir INB per cápita en moneda local y (4) calcular el 30% del INB per cápita en moneda local. Luego, verificar en el SIG el número de créditos vigentes (individual) igual o inferior a esta cantidad y registrar este número como un porcentaje del total de créditos vigentes.

Para limitar los prejuicios, excluir los pequeños créditos a períodos menores a tres meses de modo que, por ejemplo, los créditos comerciales desembolsados tres o cuatro veces al mismo cliente no aumente artificialmente el ratio.

Retos para reunir la información: los créditos del grupo registrados en el SIG como un crédito. Se puede utilizar un promedio de: un crédito de US\$1.000 a un grupo de 20 personas, donde cada una de ellas le corresponde US\$50.

El SIG clasifica el tamaño del crédito en categorías que no corresponden al 30% del INB per cápita (por ejemplo, se presenta la información del crédito en categorías de US\$500, US\$1.000, US\$1.500 y el 30% del INB per cápita es de US\$800); en este caso, el auditor debería identificar la tendencia basada en la categorización de la IMF. Algunos SIG pueden recalcular la información basada en el INB per cápita.

El SIG no clasifica los créditos según el monto: indica un SIG inadecuado.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: SIG.

Auditoría externa: verificar cómo se reúne la información en el SIG.

**1.15** ¿La IMF autoriza pequeños pagos ( $\leq 1\%$  del INB per cápita)?

- 0= pago mínimo mayor al 1% del INB (base mensual)  
 1= pago mínimo menor o igual al 1% del INB (base mensual)

*Especificar el tamaño en moneda local y monto del pago mínimo para los créditos con pagos mensuales*

### **Fundamento 1.15**

Los montos de pequeños créditos no son suficientes para garantizar que el pobre puede acceder a los servicios. Se deberían permitir pequeños pagos, para respetar las restricciones de liquidez de los clientes pobres.

### **Definición**

Ver indicador 1.14

### **Ejemplo**

Es muy diferente otorgar un crédito de US\$600 por un período de tres meses con un pago mensual de US\$200 que otorgar US\$600 por un período de doce meses con pagos mensuales de US\$50. Se prefiere la segunda opción para aquellas personas con restricciones de liquidez.

En un país donde el INB per cápita es de US\$1.000, un pequeño pago mensual sería inferior a los US\$10 ó US\$2,50 para los pagos semanales.

### **Pautas**

Cálculo: (1) el INB per cápita se proporciona en US\$; (2) averiguar el tipo de cambio de US\$ a la moneda local; (3) convertir INB per cápita en moneda local y (4) calcular el 1% del INB per cápita en moneda local. Luego, verificar en el SIG o con los agentes de créditos si al menos el 5% de los pagos mensuales son menores a esta cantidad.

La información se basa en pagos mensuales, la condición de pago más común entre las IMFs. Para las IMFs con pagos semanales, hacer ajustes al elegir el pago semanal mínimo y multiplíquelo por 4. Aunque es muy diferente reembolsar US\$100 por mes que US\$25 por semana, el ajuste sólo representa una aproximación y facilita la comparación.

El monto mínimo se debe aplicar al menos al 5% de los créditos.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: entrevistas con los agentes de créditos, SIG.

Auditoría externa: verificar el crédito producto en cuestión es utilizado al menos 5% de los créditos.

**1.16** ¿La IMF permite la apertura de cuentas de ahorro con pequeños montos ( $\leq 1\%$  del INB)?

0= monto mínimo  $> 1\%$  del INB

1= monto mínimo  $\leq 1\%$  del INB

Favor especificar: monto mínimo en moneda local: \_\_\_\_\_

### Fundamento 1.16

Se debería permitir a todos aquellos clientes con falta de liquidez el depósito de montos muy pequeños sobre una base regular para incentivar los ahorros.

### Definición

Ver indicador 1.14

### Ejemplo

En un país donde el INB per cápita es de US\$1.000, el monto mínimo para abrir una cuenta es  $\leq$  US\$10. Si la IMF no ofrece servicios de ahorros, pero facilita activamente el acceso mediante otra institución, registrar el monto mínimo de esta institución asociada.

### Pautas

Cálculo: ver indicador 1.15

Algunas IMF's pueden no especificar el monto mínimo y aceptarán cualquier monto. En este caso, la puntuación es 1.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: entrevistas con los agentes de créditos, SIG.

Auditoría externa: documentación que describe los servicios de ahorro, entrevistas con los cajeros.

**1.17** ¿La IMF incentiva la solidaridad entre las diferentes sucursales de la institución o entre los diferentes productos de créditos?

- 0= no
- 1= existe cierto grado de solidaridad, mediante mecanismos informales
- 2= sí, mediante la estrategia formal (fondos, diferencia en tasas de interés, etc.).

Si la respuesta es 1 ó 2, explicar la estrategia: \_\_\_\_\_

## **Fundamento 1.17**

Un medio para que una institución se diversifique en contextos costosos y llegue a más clientes “costosos” (aquellos que aumenten los costos de transacción debido a la distancia, número pequeño de transacción, monitoreo) es aprovechar sus operaciones estables y menos costosas para apoyar sus operaciones de alto riesgo mediante la subvención cruzada, fondos solidarios o participación de las ganancias. Esta especie de solidaridad entre las sucursales (o productos) puede ayudar a las IMF a promover el desarrollo económico en comunidades aisladas y en sectores económicos arriesgados.

## **Ejemplo**

El excedente de las sucursales más rentables puede ser utilizado para apoyar a otras sucursales que sean menos rentables, por ser nuevas o por estar ubicadas en áreas muy pobres o aisladas. El excedente de productos rentables puede ser utilizado para compensar las pérdidas de los productos menos rentables (subvención cruzada) que reúnen una necesidad social importante. Una sucursal rentable puede cubrir los costos de la capacitación de los agentes de créditos de otras sucursales.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: verificar las pautas operativas de cualquiera de los fondos solidarios, tasas de interés de los productos de crédito, justificación de esas tasas de interés.



## **Dimensión 2: Productos y servicios**

### **Fundamento para la dimensión 2**

Las microfinanzas tienen el potencial para llevar servicios financieros al pobre y excluido. Aunque no basta con sólo decidir dirigirse a una población; productos y servicios deben ser adaptados a sus necesidades. Los servicios microfinancieros son estandarizados con gran frecuencia: pequeños créditos, pagos mensuales, garantía solidaria a grupos. Proveer servicios de alta calidad que se adapten bien a los clientes, es decir, adecuarlos al contexto local, eficiente y transparente, necesitan innovadoras técnicas de lanzamiento y una estrategia proactiva que combina el acceso a los servicios financieros y no financieros.

Las IMFs necesitan conocer su población meta para diseñar servicios financieros apropiados. La dimensión 2 se focaliza en las características de los productos y servicios, el proceso de diseño, aunque las IMFs también conoce las necesidades de los clientes. Los indicadores son simples y estandarizados, por lo tanto, pueden no justificar los estándares de calidad específicos utilizados en diferentes IMFs. Un análisis más exhaustivo de un proceso interno de la IMF adapta los servicios y limita la salida del cliente lo que puede ser conducido a través de análisis internos con el personal o con una auditoría externa.

El puntaje total máximo para la dimensión 2 es de 25 puntos.

### **Criterio para la Dimensión 2**

#### **Criterio 1: Gama de servicios tradicionales**

Este criterio evalúa la diversidad de los servicios tradicionales (ahorros y créditos) ofrecidos por las IMFs. Desde el punto de vista del cliente, la diversidad del producto es fundamental. La diversidad implica una variedad de términos y condiciones adaptados a las diferentes necesidades financieras. Este criterio evalúa la gama de productos ofrecidos por la IMF. Una IMF con servicios de crédito y ahorro recibirá una puntuación más alta de aquella que sólo tenga el servicio de crédito.

Es decir, cuando se interpreten los resultados de este criterio, se tiene que considerar los elementos que limitan la capacidad de la IMF para diversificar, registrada en la primera parte del cuestionario. Esto puede ser legal (una prohibición de movilización de ahorros, por ejemplo) o financiero (una IMF puede decidir ofrecer una gama limitada de productos para que se consideren rentables). Una IMF nueva que opera en un entorno regulador restrictivo recibirá obligatoriamente una puntuación más baja, es la razón por la que los resultados que analiza el grupo paritario sean útiles.

Considere que el cuestionario también está diseñado para reunir la información sobre los servicios que no son ofrecidos directamente por la IMF, pero que ésta busca facilitar a sus clientes. El propósito es reconocer los esfuerzos para asociarse con otras organizaciones, así los clientes pueden acceder a los servicios que las IMF no pueden facilitar por sí solas.

## **Criterio 2: Calidad de los servicios**

Este criterio evalúa la calidad por medio de proxies comprobables y objetivas. La calidad de los servicios es una parte importante del desempeño, pero es difícil medirlo objetivamente. La metodología de los IDS prioriza los indicadores comprobables y concretos. Por lo tanto, es importante que sea específico y completo cuando se responda el cuestionario y se complemente la recogida de información con los análisis del personal para matiz de los hallazgos.

## **Criterio 3: Servicios innovadores y no financieros**

Este criterio evalúa los resultados de las IMF para adoptar metodologías innovadoras y adaptar sus servicios a una amplia gama de necesidades de los clientes. Las IMF se han estado enfocando por mucho tiempo exclusivamente en los ahorros y en los créditos. Sin embargo, varios estudios mostraron que ofrecer servicios no financieros complementarios pueden aumentar el impacto de los servicios financieros. No es necesario para las IMF proporcionar directamente los servicios innovadores y no financieros, ya que pueden ser ofrecidos por otras organizaciones asociadas a las IMF.

## Criterio 1: Gama de servicios tradicionales (7 puntos)

### 2.1. ¿Cuántos tipos de productos de créditos ofrece la IMF?

- 0= sólo uno o dos  
 1= más de dos

### Fundamento 2.1

Ofrecer una gama de créditos hace más fácil adaptar las necesidades de los clientes. Una mezcla de productos diversos pueden ayudar a una IMF a dirigir las necesidades de las familias y comerciales. Si se ofrece un producto variado también puede permitir la subvención cruzada, como el cambio de tasas de interés que dependen del usuario y uso del crédito.

### Definición

Los productos son considerados diferentes cuando al menos dos de las siguientes características son distintas: propósito, condiciones del crédito (ahorros forzosos, por ejemplo), monto mínimo y máximo, plazo, garantía, tasa de interés y plan de amortización.

### Ejemplo

Una IMF ofrece dos tipos de créditos, el primero tiene un plazo de tres meses y el otro de cinco meses. Ambos créditos están bajo las mismas condiciones, ya sea: propósito, montos mínimos y máximos, garantía, tasas de interés y calendarización. En el cuestionario, estos dos tipos de créditos deben ser considerados como un producto individual.

### Pautas

Para ser considerado como un tipo de crédito distinto, el producto debe ser utilizado por al menos el 5% de los clientes.

Tipo de crédito	Propósito	Condiciones	Monto mínimo-máximo	Plazo	Garantía	Tasa de interés	Plan de amortización
Tipo 1							
Tipo 2							
Tipo 3							
Tipo 4							

Los diferentes productos pueden ser ofrecidos en distintas áreas geográficas para adaptar los servicios al contexto específico del área. Una IMF puede ofrecer tres productos diferentes en tres áreas diferentes. Aunque los clientes técnicamente tienen acceso a sólo un tipo de crédito, hipotéticamente cada tipo de crédito es adaptado al área y, por lo tanto, la IMF ha adaptado y diversificado su gama de productos.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencias y documentación con las descripciones de productos.

Enfoque participativo: los evaluadores pueden organizar focus group con gerentes, personal de la sucursal y clientes sobre percepciones de diversificación del servicio.

**2.2. ¿La IMF proporciona créditos sociales y/o de emergencia?**

0= no

1= sí

*Especificar el tipo de crédito:* \_\_\_\_\_

**Fundamento 2.2**

Los créditos sociales y de emergencia son un servicio importante para ayudar a los grupos vulnerables tratados con circunstancias difíciles e imprevisibles.

**Definición**

Crédito social o de emergencia: los créditos a corto plazo (menos de tres meses) que son desembolsados rápidamente (uno o más días) y no necesitan un propósito específico; puede ser categorizado oficialmente como un crédito de consumo, social y de emergencia.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerentes y descripciones de productos.

Auditoría externa: los evaluadores también pueden realizar una verificación cruzada con el personal de la sucursal para asegurarse que los créditos de emergencia están siendo utilizados efectivamente para las necesidades sociales.

**2.3. ¿La IMF proporciona productos de créditos adaptados específicamente a las necesidades sociales de los clientes?**

- 0= no existen productos de crédito específico
- 1= existe uno o más productos de crédito específico

*Especificar los productos de crédito:*  Vivienda  Educación  Salud  Otro, especificar: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 2.3**

Las IMF generalmente ofrecen créditos con un plazo máximo de un año, no son adaptados particularmente a las necesidades específicas. Los créditos diseñados con necesidades específicas en mente pueden ser utilizados para hacer renovaciones en el hogar, comprar una casa, educar a los niños y preparar eventos sociales importantes. Debido a la ampliación de los plazos, los clientes están mejor posicionados para invertir en sus negocios, aumentar sus propias capacidades, afianzar la fuente de ingreso existente e incluso aumentar los ingresos.

### **Pautas**

Para ser considerado un tipo de crédito diferente, el producto debe ser utilizado por al menos el 5% de los clientes.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y descripciones de productos.

Auditoría externa: los evaluadores también pueden realizar una verificación cruzada con personal de la sucursal para asegurarse que los productos de créditos son utilizados para el propósito proyectado.

**2.4 ¿La IMF proporciona créditos adaptados específicamente a las necesidades productivas de los clientes?**

- 0= no existen productos de crédito específico
- 1= existe uno o más productos de crédito específico; debe incluir al menos uno de los siguientes tipos de créditos:
  - Créditos a largo plazo (> a 1 año) para actividades productivas
  - Reembolso flexible (más de 3 meses)
  - Otro

**Fundamento 2.4**

Las IMFs tiende a ofrecer créditos de consumo o comerciales sin considerar la generación del valor. Las familias vulnerables necesitan acceder a servicios que refuercen su capacidad productiva y ayuden a crear patrimonio, incluso si estos medios dan origen a créditos de riesgo más alto. Los créditos a corto plazo con pagos mensuales son débilmente adaptados a muchas actividades productivas. Las IMFs están mejor posicionadas para llegar al sector agrícola y artesanal, por ejemplo, al adaptar los plazos, condiciones y montos del crédito para las especificaciones de estos sectores.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y descripciones de productos de crédito.

Auditoría externa/enfoque participativo: para un análisis más exhaustivo, los evaluadores pueden hablar con los agentes de créditos sobre las peticiones de los clientes para modificar los productos de crédito existentes. Aunque no es tan riguroso como un estudio de mercado, estos tipos de análisis a menudo conducen a ideas de mejoramiento.

**2.5** ¿La IMF permite a las sucursales locales adaptar sus productos y servicios para las necesidades de los clientes?

- 0= no, todos los procedimientos son determinados por la oficina principal
- 1= se permite una cierta flexibilidad en la definición local de los productos (los cambios pueden estar sujetos a la aprobación de la oficina principal)

### **Fundamento 2.5**

Una IMF que diversifica sus actividades a menudo termina operando en contextos diferentes, lo es en relación con la principal actividad económica, perfil del cliente, normas de cultura o accesibilidad. Cuando se ofrece un producto estandarizado frecuentemente es inadecuado bajo dichas circunstancias. Este indicador está diseñado para responder a las instituciones que reconocen que la flexibilidad puede ser necesaria al nivel de la sucursal.

### **Ejemplo**

En muchos países, los ciclos agrícolas se diferencian de una región a otra. En este caso, una IMF puede decidir permitirle a las sucursales ajustar los plazos y planes de amortización.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y descripciones de productos de crédito.

Auditoría externa/enfoque participativo: para un análisis más exhaustivo, los evaluadores pueden hablar con el personal de la sucursal y de la oficina principal sobre las ventajas y desventajas de ser más descentralizado.



**2.6 ¿La IMF sugiere productos de ahorro voluntario, directamente o en colaboración con otras instituciones, o promueve activamente los ahorros?**

0 = no existen productos de ahorro voluntario (o ahorros voluntarios que afectan menos del 5% de los clientes o menos del 5% del volumen de la cartera de crédito)

1 = los servicios de ahorro voluntario son proporcionados por la IMF, o a través de la colaboración operacional con otra institución financiera. O, la IMF provee la información o cursos de capacitación para fomentar los ahorros (junto con las instituciones de ahorros)

## **Fundamento 2.6**

Los ahorros son un servicio importante para los clientes de las microfinanzas. Reduce la vulnerabilidad y pueden ser utilizados para invertir. Los ahorros son menos riesgosos que los créditos. Algunas IMF no reguladas no se les permiten movilizar ahorros, pero pueden trabajar con instituciones financieras reguladas para ayudar a los clientes a acceder a los servicios de ahorro.

## **Definición**

Ahorros voluntarios v/s ahorros forzosos: los ahorros voluntarios son movilizados por familias para satisfacer sus necesidades. Los ahorros forzosos se producen cuando las IMF necesitan que el cliente ahorre, normalmente como una condición para acceder a los créditos. Los IDS no consideran los ahorros forzosos, vistos frecuentemente como una restricción por los clientes (por lo tanto, no tiene un impacto “educativo” en función de incitar el comportamiento del ahorro) y rara vez, están disponible para ser utilizados con libertad por los clientes. Los ahorros forzosos son raramente remunerados y los clientes son forzados para mantener un monto mínimo.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: documentación sobre los productos de ahorro.

**2.7. ¿La IMF (o una institución financiera asociada) proporciona ahorros voluntarios adoptados específicamente a las necesidades sociales de los clientes?**

- 0= no existen productos de ahorro voluntario específico
- 1= existen productos de ahorro voluntario específico proporcionados por la IMF (o mediante otra institución financiera)

*Favor especificar:*

Vivienda  Educación  Jubilación  Salud  Otro, especificar: \_\_\_\_\_

*Favor describir las condiciones:* \_\_\_\_\_

## **Fundamento 2.7**

Tal como pasa con los créditos que pueden ser adaptados a las necesidades sociales (indicador 2.3), algunas instituciones permiten ahorros para ser utilizados en asuntos de salud, jubilación, necesidades educativas y de vivienda. En algunos casos, los productos de ahorro son más apropiados que los créditos, específicamente cuando se trata de familias muy vulnerables. Dichas clasificaciones hacen los ahorros más atractivos para los clientes y sirven para mejorar la liquidez de la institución.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: documentación sobre productos de ahorro.

Enfoque participativo: los evaluadores pueden conversar con los agentes de créditos sobre las peticiones de los clientes para modificar los productos de ahorro existentes. Aunque no es tan riguroso como un estudio de mercado, estos tipos de análisis a menudo conducen a ideas de mejoramiento.

## Criterio 2: Calidad de los servicios (9 puntos)

**2.8.** ¿Cuál es el ratio de descentralización de la IMF?

- 0= ratio de descentralización  $\geq 0,5$   
 1= ratio de descentralización  $< 0,5$

### Fundamento 2.8

Una característica clave de las microfinanzas es la proximidad. Las operaciones concentradas en sólo algunas sucursales pueden reducir los costos de operación, pero obstaculiza la relación de proximidad con los clientes y la accesibilidad. Sin embargo, esta concentración beneficia frecuentemente a los centros urbanos en perjuicio de las áreas rurales y marginadas.

### Definición

Este indicador se basa en el índice de Herfindahl, utilizado para evaluar el grado de concentración de las organizaciones. Un ratio alto indica una institución muy descentralizada (una institución que llega a todos sus clientes en una sucursal, podría medir 1), mientras que un ratio bajo indica la descentralización de la institución cuyos clientes se distribuyen entre veinte sucursales, podría medir 0,05).

### Ejemplo

- Una IMF tiene una sucursal:  
Ratio de descentralización =  $1^2 = 1$
- Una IMF tiene dos sucursales que llegan al 70% y 30% de los clientes  
Ratio de descentralización =  $0.7^2 + 0.3^2 = 0.49 + 0.09 = 0.58$
- Una IMF tiene veinte sucursales, cada una llega al 5% de los clientes  
Ratio de descentralización =  $20 \times 0.05^2 = 0.05$

### Pautas

Complete la tabla para calcular el ratio.

Nombre de la sucursal	Número de clientes abarcados por la sucursal	Parte de los clientes abarcados (clientes de la sucursal/ total clientes)	Parte del cuadrado(x <sup>2</sup> )
<i>Total de clientes :</i>		<i>Total partes al cuadrado :</i>	

### Fuentes de información

Enfoque centralizado/auditoría externa: SIG y documentación relacionado con el alcance de la sucursal.

**2.9. Entrega oportuna: En promedio ¿cuánto tiempo se demora en desembolsar el primer crédito?**

- 0= más de 2 semanas
- 1= menos de 2 semanas

*Especificar ¿cuánto tiempo se toma la IMF para desembolsar el crédito? \_\_\_\_\_ días*

## **Fundamento 2.9**

Muchos clientes agradecen enormemente el desembolso oportuno a medida que les permita aprovechar las facilidades, con respecto a los compromisos comerciales y tratados con urgencia.

### **Definición**

Tiempo promedio necesario para desembolsar el primer crédito es el número de días que transcurre entre el momento que se presenta la solicitud del crédito para el desembolso. Debería ser medido para todos los nuevos clientes durante los últimos 12 meses y debería incluir alguna capacitación necesaria y retraso inesperado debido a la falta de liquidez, falta de disponibilidad de los agentes de crédito, etc.

Primer crédito: se tiene que reunir la información sólo para el primer crédito, cuando es la única forma de asegurar la equivalencia. Las IMF tienden a responder más rápido cuando ya conocen al cliente; explican que la antigüedad necesita un análisis que es demasiado complejo estandarizar.

### **Pautas**

Pueden aparecer algunos prejuicios a raíz de las discrepancias entre la teoría y la práctica: una transmisión tardía del agente de créditos sobre una solicitud de créditos, dificultades del desembolso debido a limitaciones de liquidez, etc.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia y agentes de créditos.

Auditoría externa: verificación del proceso del crédito.

**2.10. ¿Cuál es la tasa de interés efectiva del principal producto de crédito?**

- 0= > costos de los fondos + 30%
- 1= < costos de los fondos + 30%
- 2= < costos de los fondos + 20%

*Favor especificar:* la tasa de interés efectiva: \_\_\_\_\_ Fórmula para el cálculo: \_\_\_\_\_ Costos de los fondos para la IMF: \_\_\_\_\_ Rendimiento de la cartera: \_\_\_\_\_ Promedio del tamaño del crédito: \_\_\_\_\_ Tasa de inflación anual (moneda actual): \_\_\_\_\_

## Fundamento 2.10

Las tasas de interés son tema de debate activo en las microfinanzas, las que tienen que ser examinadas cuidadosamente. Las IMFs necesitan cubrir costos para ser sostenibles y las tasas de interés tope son sacadas frecuentemente de las áreas rurales, se impide que lleguen al pobre y los conduce a ofrecer productos estandarizados. Al mismo tiempo, algunas instituciones practican excesivamente las tasas de interés. Es importante que los costos de los servicios financieros sean transparentes. Este indicador apunta a estipular claramente la tasa de interés en la IMF, así como también, el costo de los fondos. Se tiene que tomar en consideración las características de la IMF (edad, área de las operaciones, tamaño del crédito promedio, servicios ofrecidos, etc.) para cuando se interpreten los resultados.

## Definición

Principales productos de crédito es el producto de referencia para calcular la tasa de interés efectiva. Es el producto de crédito que es utilizado por una gran cantidad de clientes.

Costo de los fondos se refiere a cuál es el costo de las IMF para acceder a los fondos para los préstamos. Para las IMFs que piden créditos a varios recursos externos, calcular una tasa de interés promedio. Para las IMFs que dependen fundamentalmente de los ahorros, tomar la tasa de interés del momento de los depósitos más 4% (costo promedio de administración de las cuentas de ahorro).

Tasa de interés efectiva: una tasa de interés efectiva incorpora todos los costos (interés, honorarios y comisiones) para calcular el interés sobre el capital restante durante el período del crédito. La tasa efectiva es el costo financiero para el prestatario, que asume que no existe una obligación para ahorrar. Incluir todos los costos representados por un porcentaje del monto del crédito utilizado durante cada período de pago. Esta tasa es diferente de un porcentaje anual o mensual, la que no considera costos, honorarios o comisión asociada con el crédito.

La tasa efectiva global tiene que ser calculada utilizando una fórmula estándar disponible en inglés en el CGAP Ocasional Paper N°9 [www.microfinancegateway.com/files/21796\\_10.pdf](http://www.microfinancegateway.com/files/21796_10.pdf) (Francoparlante puede visitar la página [www.capaf.org/pages/Toolbox/Calcul\\_taux\\_interet\\_effectif.html](http://www.capaf.org/pages/Toolbox/Calcul_taux_interet_effectif.html)).

## Pautas

Por lo general, los costos de los fondos más 20% está en el rango bajo, mientras que los costos de fondos más 30% o más indican tasas abusivas e ineficientes.

El rendimiento de la cartera debe ser registrado (para entregar un idea de cuánto ganan las IMF en interés), así como también, el tamaño del crédito promedio (para obtener una percepción de los costos de transacción, el que puede ser más alto si el tamaño del crédito es peque-

ño) y la inflación. Estos dos últimos indicadores pueden influir en la respuesta a esta pregunta; por ejemplo, si la tasa de interés efectiva = costos de los fondos + 35%, pero el tamaño del crédito promedio es menor a US\$150 y la inflación es alta, el evaluador puede decidir revisar la primera.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: SIG.

Auditoría externa: entrevista con agentes financieros y verificación de los contratos de créditos.

## 2.11. ¿De qué manera la IMF obtiene el feedback de los clientes en los productos y servicios?

EDS

- 0= no existe procedimientos específicos de feedback
- 1= informalmente: el feedback obtenido mediante las interacciones del personal de la sucursal
- 2= formal: encuesta de satisfacción del cliente (cada 2 a 3 años) o análisis de focus group (realizado de vez en cuando)

Si la respuesta es 1 ó 2, describa las herramientas, tamaño de las encuestas, frecuencia, etc.: \_\_\_\_\_

### Fundamento 2.11

Es importante conocer qué clientes necesitan y cuáles son los servicios que se entregan a los que no son clientes. Al involucrar a los clientes, la información sobre sus necesidades en desarrollo está disponible inmediatamente. Esto ayuda a que las IMF tomen en consideración sus puntos de vista y eviten que la misión se desvíe.

### Concepto

Encuesta de satisfacción: es un estudio que mide la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos por las IMFs.

Estudio de mercado: es un estudio de los clientes y de aquellos que no lo son, el objetivo es identificar las necesidades, preferencias y comportamientos de los usuarios potenciales y actuales de los servicios; analiza el presupuesto de las familias y el uso de los servicios financieros. Un estudio de mercado puede ser utilizado para guiar el desarrollo de un nuevo producto.

### Pautas

Las IMF pueden depender de análisis informales y de la solicitud de crédito como una primera fuente de información, o utilizar un proceso ligeramente más formal, las IMF pueden identificar las necesidades de los clientes con encuestas informales de clientes y no clientes. Finalmente, una IMF puede decidir realizar estudios formales con una muestra de clientes y no clientes o utilizando focus groups.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: las respuestas pueden ser verificaciones cruzadas al comprobar los resultados de cualquier estudio formal.

**2.12. ¿Qué porcentaje de los clientes salieron de la IMF durante el último año tributario?**

0= más del 30%    1= 15-30%    2= menos del 15%

¿Cuál es la tasa de deserción para la IMF durante el último año tributario? \_\_\_\_\_

¿De qué manera la IMF define y calcula la salida/deserción del cliente? \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia la IMF revisa su tasa? :  Semanalmente    Mensualmente    Semestralmente  
 Anualmente    Nunca

**2.13. ¿Cómo la IMF obtiene el feedback sobre las razones de deserción de los clientes?**

0= no existe ningún estudio sobre las razones de la partida o un feedback informal dentro de las interacciones del personal de la sucursal

1= encuestas formales o entrevistas regulares sobre la deserción por el personal de la sucursal

¿Qué porcentaje de clientes ingresaron hace 5 años atrás y aún permanecían a la institución, según la última declaración del año? \_\_\_\_\_

¿Qué porcentaje de clientes ingresaron hace 3 años atrás y aún permanecían a la institución, según la última declaración del año? \_\_\_\_\_

### **Fundamento 2.12/13**

La salida de los clientes representa una inversión perdida para una IMF, la que trae consigo un costo. Es importante comprender el por qué de la deserción de los clientes, aunque raramente es automática o natural reunir la información de un cliente que ha dejado la institución.

Una alta incidencia de salidas de clientes o clientes inactivos a menudo indica una insatisfacción, aunque es normal que un cierto porcentaje de clientes dejen las IMF cuando no necesitan más los servicios, cuando se cambian u obtienen acceso a una institución formal que ofrece diferentes servicios. Las IMF necesitan tener una idea aproximada de cuántos clientes se van (o son inactivos) y por qué no están conformes o por qué ha empeorado el acceso financiero su situación socioeconómica.

### **Definición**

Deserción de clientes y/o clientes inactivos: cualquier cliente que no ha tenido transacciones de crédito o de ahorro con la IMF durante un año o desde el último año tributario.

Esta definición estándar apunta a crear un criterio común para la deserción de los clientes, incluso si las IMF pueden utilizar un criterio diferente internamente. Algunos consideran que la deserción de los clientes se produce cuando no solicitan un nuevo crédito una vez que han finalizado el ciclo del pago. Esta definición sobreestima la deserción, sobre todo cuando es normal para los prestatarios esperar unos cuantos meses antes de otorgar un nuevo crédito. En las cooperativas de ahorro y crédito, no se considera deserción de un cliente hasta que retira sus acciones de la institución. Pero asuntos reguladores a menudo hacen esto tan difícil para que los accionistas la dejen. Para no subestimar la deserción en las cooperativas, hemos optado por incluir a los clientes inactivos, aquellos que no tienen transacciones en los últimos doce meses, en este concepto.

La utilización de la fórmula más simple y común:



Cantidad de deserciones de clientes: = (cantidad total de clientes al comenzar el año + nuevos clientes durante el año – cantidad total de clientes al terminar el año) / [(cantidad total de clientes la comenzar el año + cantidad total de clientes al terminar el año) / 2].

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: en algunos casos, la información se encuentra disponible en el SIG, de lo contrario utilice la fórmula de más arriba. Declaraciones hechas por gerencia y agentes de créditos (2.13).

Enfoque participativo: estimular a gerentes y agentes de crédito para analizar por qué ellos creen que los clientes se van; análisis con clientes y no clientes pueden ser valiosos.

### **Criterio 3- Servicios innovadores y no financieros (9 puntos)**

**2.14. ¿La IMF ofrece servicios financieros innovadores a más del 5% de sus clientes (directamente o por medio de otras organizaciones especializadas)?**

- 0= no
- 1= existe un servicio innovador
- 2= existe más de un servicio innovador

*Entre los siguientes servicios innovadores cuáles ofrece la IMF:*  *productos de seguro (excepto seguro de crédito en caso de muerte, ver pregunta 4.13); favor especificar el tipo de seguro (salud, vida, ganado, etc.)* \_\_\_\_\_  *Transferencia de dinero*  *Pago con cheque*  *Otros:* \_\_\_\_\_

#### **Fundamento 2.14**

Como proveedores de los servicios financieros tradicionales (créditos y ahorros), las IMFs pueden llegar como una plataforma para otros servicios financieros innovadores y no financieros. La innovación es la prueba de una buena disposición de las IMFs para mantenerse activas y escuchar a sus clientes.

#### **Pautas**

En algunos casos, las IMF no tienen para ofrecer servicios directamente, como seguros y servicios de transferencias, pero puede facilitar simplemente el acceso para estos servicios al asociarse con instituciones especializadas.

#### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: documentación sobre los servicios innovadores ofrecidos.

**2.15. Servicios bancarios móviles:** ¿para las transacciones financieras regulares, los agentes tienen que salir de la IMF para visitar a los clientes o los clientes pueden realizar las transacciones sin acudir a la IMF (por medio de visitas o nuevas tecnologías de información)?

- 0= para menos del 30% de los clientes
- 1= para más del 30% de los clientes (visitas con servicios tradicionales)
- 2= para más del 30% de los clientes (visitas y/o utilización de nuevas tecnologías de información que permiten la flexibilidad para más del 5% de los clientes)

### **Fundamento 2.15**

Para expandir el acceso, una IMF puede decidir enviar al personal directamente hacia el cliente o establecer servicios bancarios móviles como una forma de dirigir las barreras sociales, hacer la información más accesible y simplificar los procedimientos. El resultado es costos de transacciones más bajos para los usuarios quienes, por otro lado, tendrían que ir a la IMF, viajando frecuentemente largas distancias, para hacer las transacciones.

Nuevas tecnologías de información están facilitando la banca a distancia, otorgando a los usuarios mayor flexibilidad en las transacciones financieras.

### **Definición**

Nuevas tecnologías de información: Cajeros Automáticos (ATMs), terminales en puntos de venta, Internet, banca en el teléfono móvil, Asistente Personal Digital (PDAs), etc.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: información de verificación cruzada al confirmar los objetivos y regularidad en las visitas del personal a los clientes.

**2.16. ¿La IMF ha desarrollado vínculos con otros sectores y/u otros actores fuera del sector de las microfinanzas con el propósito de mejorar los servicios ofrecidos a los clientes?**

0= no

1= intercambios formales y en colaboración con otros sectores o actores

*Si la respuesta es 1, especificar el tipo de organización y la naturaleza de los vínculos o sociedad: \_\_\_\_\_*

### **Fundamento 2.16**

Las microfinanzas por sí solas no pueden fomentar el desarrollo social y económico, de la misma manera ocurre con las IMFs, no se puede esperar que asuman la responsabilidad exclusiva de los servicios para la salud, educación y desarrollo comercial, no importa que tan ligados estén con la función económica y social de las microfinanzas. Desarrollar vínculos y sinergias con otros socios económicos y de desarrollo, como bancos y compañías privadas (por ejemplo: procesadores, exportadores) es una forma apropiada para reconocer la importancia de dichos servicios.

### **Pautas**

Para ser válido, los vínculos entre las IMFs y socios externos (ONG, compañía, banco) tienen que ser formales y ya haber llevado a cabo iniciativas en conjunto.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: entrevistas con las IMFs, contratos de sociedades.

Auditoría externa: para un análisis más exhaustivo, el evaluador puede entrevistar a un representante de la organización asociada.

**2.17. ¿La IMF (o institución asociada) ofrece servicios relacionados a la gestión financiera?**

EDS

- 0= no  
 1= sí

*Favor especificar:*

- Capacitación financiera, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Capacitación a empresas, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Apoyo al marketing/empresa, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Otro: \_\_\_\_\_ % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_

**2.18. ¿La IMF (o institución asociada) ofrece servicios que dirigen las necesidades sociales?**

- 0= no  
 1= sí

*Favor especificar:*

- Atención médica, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Educación para la salud, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Capacitación en alfabetización, % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_  
 Otro: \_\_\_\_\_ % de clientes atendidos: \_\_\_\_\_

### Fundamento 2.17

Los servicios no financieros pueden mejorar la efectividad de los servicios financieros, notablemente al mejorar la capacidad del cliente para utilizar los créditos y los ahorros. Una IMF que acompaña a la microempresa o especialmente a los clientes vulnerables en el uso del crédito es probable que mejore la posibilidad de éxito del cliente.

### Pautas

Estos servicios no tienen que ser necesariamente proporcionados por las IMF, ya que pueden ser demasiados costosos o incompatibles con las capacidades organizativas y técnicas de las IMF. Por estos dos indicadores, los servicios pueden ser proporcionados por una institución asociada.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: entrevistas con el personal a cargo de los servicios no financieros.

Enfoque participativo: para un análisis más exhaustivo, entrevista con otro personal de la IMF y clientes para saber la opinión sobre la utilidad de los servicios no financieros proporcionados.

**2.19. ¿La IMF garantiza que los servicios no financieros son adaptados a las necesidades de los clientes?**

- 0= no
- 1= sí, informalmente, mediante análisis con clientes y personal de la sucursal
- 2= sí, de un modo formal y sistemático

*Favor, especificar cómo:*  Encuestas de satisfacción,  Feedback sistemático de clientes,  Actualizaciones/modificaciones regulares en los servicios para adaptarse a las necesidades y demandas de los clientes

Otro: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 2.19**

Los servicios no financieros deben reflejar las necesidades de los clientes. Una crítica común de los servicios no financieros es que están sujetos a menos control de calidad que los servicios financieros, el cual puede conducir a un diseño e implementación descuidado. Sin embargo, cuando ellos son una pre-condición para acceder a los servicios financieros, los clientes pueden verlos como una formalidad irrelevante.

### **Pautas**

Se diseña este indicador para evaluar los procedimientos de control de calidad de la institución.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: documentación sobre el tipo de servicios no financieros y cómo se están implementando.

### **Fundamento para la dimensión 3**

Las IMF necesitan estar seguras de que los clientes obtienen los beneficios de sus servicios. Los beneficios económicos sólo justifican el acceso a los servicios financieros, sin embargo las IMF también pueden buscar consolidar las redes sociales, construir la capacidad de los clientes o involucrar clientes en el gobierno.

### **Criterio para la dimensión 3**

#### **Criterio 1- Beneficios económicos para los clientes**

Este criterio evalúa los sistemas diseñados para fomentar y medir el mejoramiento de la situación económica de los clientes. Una IMF puede monitorear el desempeño económico al verificar cambios en las familias, reducir los costos operacionales y enfocar los esfuerzos (especialmente en los beneficios) sobre los clientes.

#### **Criterio 2- Participación de los clientes**

Este criterio analiza en qué medida los clientes están involucrados en la toma de decisiones (a nivel de cliente y a nivel institucional).

Las microfinanzas están asociadas frecuentemente con la participación del cliente. Muchas IMF se esfuerzan por lograr la proximidad de clientes y de productos bien adaptados en vista de suscitar el desarrollo. Los operadores poseen generalmente (o son capaz de tenerla) una visión estratégica sobre cómo el crédito puede contribuir a la evolución de las IMF y a su entorno operativo; esta visión es importante para el crecimiento institucional y sostenibilidad.

Sin embargo, en la práctica, el nivel y maneras en que los clientes participan en el gobierno varían considerablemente. Incluir a clientes (o personal) en el gobierno toma tiempo, conocimientos, y esfuerzos sostenidos para capacitar y monitorear. Probablemente ocurran errores. Sin embargo, las instituciones tienen que definir las estructuras de gobierno en un modo que limite los riesgos de cooptación aunque incluya a grupos excluidos.

Algunas veces, la participación es imposible debido a que las IMF son incapaces de hacer inversiones necesarias en capacitaciones y en tiempo, debido a limitaciones financieras, dispersión geográfica de clientes, conflictos sociales o malas experiencias con la participación.

#### **Criterio 3- Capital social/empoderamiento de clientes**

Este criterio evalúa las actividades diseñadas para construir el capital social de los clientes, es decir, las actividades que refuercen los vínculos sociales y las capacidades de los clientes, como formación de grupo, acción colectiva, trabajar juntos para alcanzar los objetivos comunes, fomentar los vínculos con otros programas de desarrollos y facilitar el acceso a los servicios inaccesibles previamente. Los vínculos sociales más fuertes pueden crear nuevas oportunidades para los clientes, una mayor protección mutua en contra de la privación económica y social y capacidad perfeccionada para sobrellevar la crisis. Esto a su vez puede reducir la vulnerabilidad.

En esta sección, los indicadores miden la confianza y solidaridad entre los clientes y la institución, y esfuerzos de las IMF para movilizar y animar a los clientes a tomar sus responsabilidades (dentro de la institución, comunidad, gobiernos nacionales y locales).

#### **Puntuación total para la dimensión 3: 25 puntos**

## Criterio 1- Beneficios económicos para los clientes

### 3.1. ¿La IMF realiza seguimientos de los cambios en los niveles de pobreza o estatus económico de sus clientes?

0= no existe información recopilada sobre los cambios para el estatus económico de los clientes o sólo existe evidencia anecdótica de los cambios

1= verificación regular de los cambios para el estatus económico de los clientes

Si la respuesta es 1, especificar los tipos de cambios que la IMF trata de observar: \_\_\_\_\_

### Fundamento 3.1

Las IMF pueden verificar el mejoramiento o deterioro de la situación de un cliente al realizar un seguimiento de los cambios al estatus económico. Incluso si los cambios no son atribuibles directamente a las IMF (hacer un seguimiento de los cambios no es lo mismo que medir el impacto), ellos llegan como un sistema de advertencia temprana en el caso de deterioración (presiona a las IMF para examinar las causas). Realizar un seguimiento de los cambios también ayuda a las IMF para continuar con la trayectoria de las diferentes categorías de clientes, da el paso a información valiosa sobre qué tan bien les sirven.

### Definición

Estatus económico: se refiere a los datos sobre el activo, ingreso, condiciones del hogar, educación, seguridad alimentaria, acceso a los servicios (agua potable, electricidad, salud, educación), vulnerabilidad, etc. La información puede ser a nivel familiar, ya que es difícil obtener información aislada de cada miembro del hogar.

### Pautas

El monitoreo regular involucra la recopilación de información formal y sistema de procesamiento que permite a las IMF evaluar regularmente la situación del cliente.

La recopilación de información ocasional o parcial por los agentes de créditos no cuenta como monitoreo regular.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: verificar los procedimientos para reunir, procesar y analizar la información.

Enfoque participativo: focus groups con el personal sobre el tipo de información reunida, procedimientos de cobranza, resultados y cómo son utilizadas.



**3.2. ¿La IMF ha realizado estudios de impacto durante los últimos 3 años?**

- 0= no ha realizado ningún estudio durante los últimos 3 años
- 1= entrevistas/análisis de focus group con clientes; información cualitativa reunida en el momento de la solicitud del crédito
- 2= estudio de impacto realizada sobre una muestra de clientes y no clientes, con un análisis formal de los resultados

### **Fundamento 3.2**

Una IMF orientada en el cliente no sólo proporciona servicios financieros, verifica que los servicios impacten positivamente en el estatus económico, relaciones sociales, estructura familiar y a la comunidad y, si es posible, al medioambiente.

### **Definición**

Estudio de impacto: encuesta en profundidad a clientes que utilizan a un grupo de control para evaluar las diferencias entre las familias con accesos a los servicios financieros de la IMF y aquellos que no.

### **Ejemplo**

En las IMFs donde el cliente participa en el gobierno, los estudios de impacto también deberían analizar el proceso de selección de los representantes del cliente, roles del representante, cómo ellos perciben sus responsabilidades y cómo los clientes no representativos los perciben.

Las IMFs con un alto porcentaje de clientes mujeres deberían observar el impacto sobre las relaciones familiares; no es frecuente para las mujeres sean presionadas por sus esposos a tomar un crédito si no existe otra institución financiera en la región, de este modo causa conflicto y presión financiera sobre las mujeres.

### **Pautas**

El impacto puede ser estudiado cualitativamente por medio de focus groups con clientes y no clientes, los análisis proporcionados distinguen las diferencias entre estos dos grupos. Un enfoque más formal involucra la información reunida desde una muestra representativa de clientes y no clientes por medio de cuestionarios individuales y análisis estadísticos de los resultados.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: entrevistas con el departamento a cargo de la investigación/estudios de impacto, revisión de los hallazgos en estudio.

Enfoque participativo: focus groups con el personal (gerentes, departamento a cargo de la investigación/estudios, agentes de créditos, representantes electos, etc.) sobre metodología, información recolectada, hallazgos y utilización de los hallazgos.

**3.3. ¿La IMF ha tomado medidas correctivas (como cambio en los productos) cada vez que causa efectos negativos sobre la cohesión social o bienestar del cliente? (no incluye problemas con endeudamiento, abordados en la dimensión 4)**

- 0= no existen cambios realizados hasta ahora/no existe información recolectada sobre los efectos negativos.
- 1= los cargos se hicieron después de la identificación de un problema/no existen problemas identificados.

Si la respuesta es 1, describa los cambios: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 3.3**

Proporcionar servicios financieros y conectarse con las redes sociales locales afecta necesariamente la organización social y la economía local. Las IMF's deben cambiar su influencia sobre los clientes y la comunidad y estar dispuestos a adaptar los procedimientos con consecuencias negativas.

### **Ejemplo**

Las estrategias de cobranza de créditos utilizan diferentes formas de presión para lograr que los clientes paguen. Por ejemplo, una IMF puede requerir de clientes sin atrasos para presionar a los clientes morosos. Además de ocasionar problemas, este método puede dañar a las redes sociales. Si este es el caso, la IMF puede decidir modificar su estrategia de recuperación (ver también ejemplo 3.2).

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia.

Auditoría externa: verificar los últimos cambios a los procedimientos.

Enfoque participativo: focus groups con el personal sobre las consecuencias negativas que han sido identificadas y, si es aplicable, corregidas.

**3.4 ¿La IMF procura reducir los costos de los servicios mientras sea posible?**

- 0= no existe una estrategia para reducir los costos de los servicios
- 1= esfuerzos para reducir los costos de los servicios incorporados dentro de la estrategia reducen los costos operacionales (de este modo, permite una reducción en las tasas de interés)

*Si la puntuación es 1, especificar la política relacionada con la reducción del costo operacional y si ha permitido reducir las tasas de interés: \_\_\_\_\_*

### **Fundamento 3.4**

Las IMFs tienen altos costos de transacción, lo que resulta en altas tasas de interés. Sin embargo, las IMFs no deberían hacer que los clientes paguen por sus ineficiencias. Este indicador evalúa si éstas hacen esfuerzos sistemáticos para reducir los costos de transacción (sin comprometer la calidad) con el propósito de reducir las tasas de interés sobre los créditos.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, documentos estratégicos sobre los costos operacionales gestionados.

Auditoría externa: verificar los documentos estratégicos, procedimientos de gestión; verificar los cambios en las tasas de interés.

Enfoque participativo: focus groups sobre el rendimiento operativo y oportunidades para la reducción de costos.

**3.5 ¿La IMF tiene una política formal sobre cómo los clientes se benefician de las ganancias generadas por la IMF?**

- 0= no existen una política formal sobre cómo los clientes se benefician/ganancias compartidas sólo entre los stakeholders y/o guardadas en las reservas de la IMF
- 1= no existe una política formal, pero se han tomado decisiones ocasionales a favor de los clientes (involucra < 15% de las ganancias)
- 2= existe una política transparente y abierta para destinar las ganancias a beneficio directo de los clientes (involucra > 15% de las ganancias)

Si la respuesta es 1 ó 2, especificar la política: \_\_\_\_\_

Otorgar cifras en caso de reducción de tasas de interés: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 3.5**

La idea detrás de la ganancia compartida es que los clientes se beneficien no tan sólo de los servicios, sino que de las ganancias generadas por estos servicios.

### **Definición**

Una política formal está explícita y escrita en la planificación estratégica de la IMF.

### **Ejemplo**

Las ganancias pueden ser utilizadas para reducir las tasas de interés, invertir en la comunidad (como *Crédit Rural de Guinée*, al destinar 15% de las ganancias para desarrollar servicios en sus áreas de operación) o crear fondos especiales (PAMECAS en Senegal utilizó dividendos creando una fundación para financiar las medidas de protección social financiera).

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, documentos estratégicos sobre la asignación de ganancias.

Auditoría externa: verificar documentos estratégicos, actas de reuniones donde se tomaron las decisiones sobre la asignación de ganancias.

Enfoque participativo: focus groups con el personal y clientes en cómo las IMF asignan las ganancias.

**3.6 ¿La IMF adopta medidas especiales o tienen fondos especiales en caso de desastre colectivo?**

- 0= no existen medidas o fondos / medidas tomadas en base a cada caso
- 1= Se destinan fondos o reservas en caso de desastre colectivo

*Si la respuesta es 1, especificar las medidas: \_\_\_\_\_*

**Fundamento 3.6**

Los desastres colectivos plantean retos para los clientes y las instituciones. Las IMFs pueden ayudar a los clientes al identificar los riesgos de desastre, adoptan medidas especiales y crean fondos especiales. Las IMFs pueden reducir su propio riesgo covariante al operar en diversas áreas.

**Ejemplo**

Desastre colectivos: ciclones, corrientes, inundaciones, pérdida del cultivo, etc.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, documentos sobre fondos de desastre especial.

Auditoría externa: verificar las características de los fondos de desastre, cómo operan y cómo son utilizados (si fueron utilizados recientemente).

## Criterio 2- Participación del cliente (9 puntos)

### 3.7. ¿Los clientes de la IMF pueden participar en la toma de decisión?

a) La toma de decisión a nivel del cliente (por ejemplo: dentro del grupo autogestionado, grupo de responsabilidad solidaria o grupos de autoayuda)

0= no

1= sí

b) Supervisión y toma de decisiones a nivel de la dirección de la IMF

0= no

1= sí

¿La IMF realiza reuniones regulares con todos los miembros?  Sí /  No /  No es aplicable

EDS

### Fundamento 3.7

Existen varios niveles de participación del cliente.

- El primero involucra que se facilite el feedback sobre productos y servicios, abordados en el 2.11.
- El segundo involucra la participación en la toma de decisiones a nivel del cliente o nivel del grupo: ¿quién recibe el crédito? ¿cuáles son las condiciones de pago? (indicador 3.7 a). La participación en este nivel otorga a los clientes responsabilidades y da confianza. Esto construye la capacidad del cliente y puede reducir los costos para las IMF, le permite a la institución aumentar el alcance en áreas pobres y aisladas. Sin embargo, la participación del cliente también puede llevar a cabo la exclusión de ciertas poblaciones y necesita de vigilancia (indicadores 3.2 y 3.3).
- El tercer nivel (3.7 b) involucra la toma de decisión y supervisión de las IMF, e implica la participación en el gobierno (como representantes electos o por medio de asociaciones de clientes). La participación en el gobierno fomenta la apropiación y responsabilidad; también construye la capacidad. Cuando los clientes participan en este nivel, la estrategia de la IMF es más susceptible a reflejar los objetivos del cliente.

La participación del cliente requiere de responsabilidad, normas democráticas y transparencia, aunque es difícil lograrlo en sociedades no estructuradas (por ejemplo, zonas post conflictos) o sociedades donde la confianza no es algo común.

### Ejemplo

La participación del cliente en el gobierno no se limita a las cooperativas de ahorro y crédito; los clientes pueden influir en las decisiones de las compañías privadas (como stakeholders) y estructuras autogestionadas (ciertos bancos comunitarios) => preguntas 3.7 y 3.8 no se limitan a las cooperativas de ahorro y crédito.

### Pautas

La asamblea general informa a los clientes y los incluye en la toma de decisiones, cuando es posible.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones hechas por gerencia, estatutos de la IMF.

Auditoría externa: verificar la aplicación de los estatutos en actas de la asamblea general, reuniones del consejo, reuniones del comité.

Enfoque participativo: focus groups con actores del gobierno sobre sus roles y responsabilidades.

**3.8.** ¿Los representantes electos de los clientes están involucrados a nivel de la dirección?

0= no

1= sí

¿Las elecciones del consejo están en conformidad con los estatutos de la IMF?  Si /  No /  No es aplicable

EDS

### **Fundamento 3.8**

Con el propósito que sea creíble y legítimo, los representantes del cliente tienen que ser elegidos.

### **Pautas**

Los representantes electos de los clientes intervienen generalmente sobre el consejo de directores. Verificar si las elecciones se sostienen de acuerdo a los estatutos.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, documentos (miembros directivos y representantes de los clientes).

Auditoría externa: verificar los estatutos y actas de las reuniones del consejo.

Enfoque participativo: focus groups con el personal sobre la selección de representantes electos.



**3.9. ¿Existe un sistema efectivo para determinar la rotación de representantes del cliente a nivel del cliente o de la dirección?**

- 0= no
- 0= sí

### **Fundamento 3.9**

Este indicador evalúa la rotación efectiva de los representantes, lo que significa que el proceso democrático funciona bien. También es útil revisar que las normas sean respetadas en el cliente y a nivel institucional: secreto del voto, procedimientos de nominación transparente, rotación regular de representantes por medio de límites de plazos, sustitución de representantes nominados por defecto, etc.

### **Pautas**

Especificar la política de capacitación para representantes electos recientemente.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y miembros directivos.

Auditoría externa: verificar los estatutos y actas de asambleas generales y juntas del consejo, evaluar la rotación de los funcionarios electos.

Enfoque participativo: focus groups con el personal y clientes sobre cómo trabaja el cuerpo representante.

**3.10. ¿Qué porcentaje de todos los representantes de los clientes son mujeres?**

- 0= no hay mujeres representantes o son menos del 20%
- 0= más del 20% de los representantes de los clientes son mujeres

**Fundamento 3.10**

Para garantizar la igualdad entre géneros, las mujeres tienen que ser representadas en el cuerpo de directores en una proporción que sea equivalente a la proporción de las clientas.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, información sobre los funcionarios electos, lista de representantes de los clientes.

Auditoría externa: verificar la información sobre representantes electos, actas de asambleas generales y juntas del consejo.

Enfoque participativo: focus groups con el personal y, especialmente, representantes mujeres con respecto al acceso al cuerpo directivo.

**3.11 ¿** A nivel del cliente y/o de la dirección, la IMF facilita la capacitación y capacidad de desarrollo a los representantes para así ayudarlos a desempeñar su rol efectivamente en el gobierno?

- 0= no
- 1= sí, sobre una base regular (o sólo a nivel del cliente)
- 2= sí, sobre una base regular, de acuerdo a una política definida

EDS

### **Fundamento 3.11**

Para que los representantes electos desempeñen su rol efectivamente (a nivel del cliente e institucional), deben tener requisitos específicos y una comprensión completa de los roles y responsabilidades, generalmente se requiere de capacitación. Este indicador evalúa los esfuerzos de las IMF en capacitar a los representantes de los clientes para asumir las obligaciones de la dirección.

### **Definición**

Gobierno efectivo: los representantes necesitan tener una clara visión estratégica que es compartida por otras personas que tomen las decisiones con el propósito de comprender la información operativa y estratégica, respetar los principios organizativos, ser creíble y tener la capacidad para desempeñar necesariamente las funciones.

### **Pautas**

La puntuación para este indicador depende de la regularidad y naturaleza sistemática de la capacitación proporcionada.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y personal responsable de la capacitación.

Auditoría externa: verificar los tipos de capacitación ofrecidos, calendario de capacitación, participantes.

Enfoque participativo: focus groups con representantes electos sobre su rol y el apoyo que reciben para desempeñar sus responsabilidades efectivamente.

**3.12** ¿Estos organismos participativos son eficientes?

- 0= no, no existen o son más simbólicos que activos o no son eficaces
- 1= la mayoría de ellos son eficaces, pero los miembros carecen de capacitación
- 2= sí, son eficaces

*Si la respuesta es 1 ó 2, especificar las medidas/criterios actuales para asegurar que los miembros de la dirección son eficaces: \_\_\_\_\_*

**Fundamento 3.12**

Evaluar la eficacia del cuerpo directivo (cliente o nivel institucional) es necesariamente subjetiva. No obstante, existe una diferencia entre simple “aplicación de normas” (participación simbólica o teórica) y participación auténtica del cliente que refleja un compromiso para ver la evolución de las IMF.

**Definición**

Para considerarlo eficaz, el organismo tienen que haber influenciado ya en las decisiones y haber provocado cambios. Los representantes deben cumplir su rol independientemente sin ninguna influencia externa del personal o del miembro directivo.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y miembro directivo.

Auditoría externa: verificar con los stakeholders la rotación y capacidad de los representantes; verificar las actas de las reuniones del cuerpo directivo (en particular la participación de los representantes electos, contenido de los análisis); identificar cualquier tema que dé origen al conflicto entre los representantes y trabajadores y cómo fueron acordadas/resueltos.

Enfoque participativo: focus groups con representantes electos y trabajadores sobre sus roles respectivos en el gobierno.

### Criterio 3- Capital social/empoderamiento del cliente (8 puntos)

**3.13** ¿La IMF ayuda a los clientes a resolver los problemas más allá del acceso de los servicios financieros?

- 0= no
- 1= evidencia anecdótica
- 2= sí, regularmente

*Si la respuesta es 1 ó 2, describa los problemas abordados: \_\_\_\_\_*

#### **Fundamento 3.13**

Muchas IMFs tienen una estructura organizacional y se enfocan a la provisión de servicio que es apropiada a la resolución del problema no financiero. El diálogo regular entre los clientes que viven en la misma comunidad o entre los clientes y autoridades locales puede aumentar la transparencia y comprensión mutua, de este modo, da origen a la resolución del problema.

#### **Ejemplo**

La resolución del problema no financiero puede involucrar los esfuerzos para ayudar a los clientes a fomentar las relaciones entre sí, con otros actores socioeconómicos en la comunidad o redes locales. Puede incluir la creación de foros para tratar problemas comunes con respecto al acceso de servicios públicos (ejemplos: salud, educación, electricidad) y bienes públicos (ejemplos: recursos naturales y praderas) o temas legales y de seguridad en la comunidad, por ejemplo.

#### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia.

Auditoría externa: identificar esfuerzos colectivos institucionales entre los clientes, entre clientes y la IMF, o si es apropiado, entre clientes/IMF y autoridades locales.

Enfoque participativo: focus groups con actores involucrados en las actividades no financieras.

**3.14 ¿La IMF o instituciones asociadas ofrecen servicio de apoyo que apuntan especialmente al empoderamiento de la mujer?**

- 0= no/ofrece servicios para la mujer, pero ninguno que apunte al empoderamiento (objetivo neutral)
- 1= sí, ofrece uno o dos productos/servicios diseñados para la mujer con un “objetivo transformador”
- 2= sí, ofrece más de dos productos/servicios diseñados para la mujer con un “objetivo transformador”

*Si la respuesta es 1 ó 2, especificar los productos/servicios/servicios financieros*

- Productos de crédito especial para las mujeres*
- Procedimientos de pago y período especial*
- Tipo especial de concesiones de garantía*
- Productos de seguros para la salud especial para las clientas o cónyuge de éstas*
- Estrategia especial para el ajuste de créditos más altos*
- Productos de ahorros especiales para las mujeres*
- Otros: \_\_\_\_\_*

- Servicios no financieros*
- Servicios para la salud*
- Servicios para la alfabetización/educación*
- Servicios de desarrollo a la empresa/negocios*
- Programas de asistencia a la violencia intrafamiliar*
- Formación de asociaciones para diferentes propósitos de desarrollo comercial*
- Formación de asociaciones para diferentes propósitos de solidaridad*
- Servicios para las mujeres infectadas con VIH*
- Servicios para las niñas adolescentes*
- Servicios para la sexualidad relacionado con el abuso mujeres y niñas*
- Otro : \_\_\_\_\_*

### **Fundamento 3.14**

Una IMF puede apuntar a las mujeres para involucrarlas como clientes (un objetivo neutral que implica una estrategia no específica más allá de reclutar a clientes de género femenino) o tener una misión para identificar y tratar las limitaciones que afronta la mujer (un objetivo transformador) al ofrecer oportunidades para la generación de ingresos, liderazgo y capital social que crea una red de seguridad en tiempos de incertidumbre y necesidad económica.

### **Definición**

Empoderamiento: actividades que refuerzan los vínculos sociales y las capacidades del cliente, como formación de grupos, acción colectiva, trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, fomentar los vínculos con otros programas y facilitar el acceso a los servicios inaccesibles previamente. Los vínculos sociales más fuertes pueden crear nuevas oportunidades para los clientes, una mayor protección mutua en contra de la privación social y económica, y capacidad perfeccionada para sobrellevar la crisis. Esto a su vez, puede reducir la vulnerabilidad de los individuales y grupos.

### **Ejemplo**

El empoderamiento puede tomar una variedad de formas y no se limita a trabajar con grupos: la correcta formación de grupos es sólo una forma de construir el capital social; otros incluyen la acción colectiva, trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes, reunirse con programas que ofrecen (alfabetización de adultos, cursos de capacitación, servicios y educación sobre la salud reproductiva, cuidado de los niños, educación, nutrición), facilitan el acceso a los servicios inaccesibles previamente, etc. Todas estas formas apuntan a fomentar la cooperación y alianza en busca de objetivos comunes.

No obstante, los vínculos sociales también traen desventajas: las relaciones autocráticas, dependencia, conflictos de interés, el riesgo de grupos disidentes que actúan independientemente y aumentan la exclusión. Está en el mejor interés de la IMF para medir su progreso en cuanto a promover la cohesión social, esfuerzos de cooperación y de colaboración con sus clientes y comunidad.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y personal a cargo del desarrollo de nuevos productos.

Auditoría externa: analizar los productos y servicios para las mujeres, incluyendo el diseño y la implementación.

Enfoque participativo: focus groups con agentes de créditos, personal a cargo del desarrollo de productos y clientes para analizar la calidad y relevancia de los servicios de apoyo no financieros.

**3.15 ¿La IMF tiene estrategias eficientes para comunicar decisiones de políticas a clientes/miembros comunes?**

0= no

1= sí, publicaciones generales accesibles en la web (por medio del MIX y redes asociadas) o disponibles en la IMF por solicitud

2= comunicación a través de medios especialmente adaptados al cliente: reuniones, asambleas generales, presentaciones, folletos

*Si la respuesta es 1 ó 2, describa la estrategia de comunicación: \_\_\_\_\_*

### **Fundamento 3.15**

La capacidad de desarrollo y la participación del cliente requieren de transparencia, diálogo regular y confianza mutua.

### **Ejemplo**

La comunicación entre las IMF y los cliente incluye reuniones regulares con los clientes (o representantes de clientes) y documentos diseminados adaptados para propósitos de relaciones públicas.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, materiales de relaciones públicas.

Auditoría externa: verificar la documentación y estrategias de diseminación.

Enfoque participativo: focus groups con trabajadores y clientes para medir la calidad y el contenido de los materiales.



**3.16** ¿La IMF ha buscado aumentar la influencia de los clientes con el gobierno nacional o local (en algunas individualmente o a través de la participación en la redes de la IMF)?

- 0= no
- 1= indirectamente, como este es un objetivo menor
- 2= directamente, como este es un objetivo principal

Si la respuesta es 1 ó 2, describa que se ha hecho, con qué redes, y con qué objetivo:

---

### **Fundamento 3.16**

Las IMF que operan en el mismo país pueden ser competidores, pero puede ayudar a mover a todo el sector hacia adelante al trabajar juntos en redes u organizaciones comerciales (por ejemplo, presión, representación del sector en debates nacionales, recomendaciones apropiadas de redes legales y reguladoras).

Las IMF poseen frecuentemente conocimientos profundos sobre las necesidades y situaciones de los clientes. Las IMF (y sus redes) pueden utilizar sus conocimientos, su reputación y su estatus económico e institucional para influir la política pública en otros sectores, como: salud, infraestructura, educación, agrícola y rural.

Vincularse al gobierno también pueden tener desventajas: algunos gerentes pueden utilizar sus relaciones con las autoridades para beneficio personal más que para el beneficio de los clientes.

### **Ejemplo**

Las redes de la IMF en Bolivia (Finrural) y Ecuador (*Red Financiera Rural*) buscan la regulación de la influencia que facilitará los esfuerzos del miembro de la IMF para trabajar en áreas rurales. ADIE en Francia trabaja con el gobierno para simplificar los procedimientos administrativos para las pequeñas y micro empresas.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia.

Auditoría externa: verificar memorias anuales, relaciones entre la IMF y redes locales, nacionales o regionales; verificar los temas de análisis en estas redes y rendimientos.

Enfoque participativo: focus groups con el personal para analizar la influencia de la IMF en el gobierno, o cómo los clientes influyen directamente en el gobierno en sí mismos.

## **Dimensión 4: Responsabilidad social**

### **Fundamento para la dimensión 4**

Existe una leve diferencia entre el desempeño social y la responsabilidad social. El primer término se refiere particularmente al sector de las microfinanzas: su doble resultado final y misión social para llegar al excluido con servicios bien adaptados que traen beneficios económicos y sociales. El segundo concepto se puede referir a cualquier sector (sectores sin una misión social puede ser socialmente responsable) e involucra restringir las externalidades negativas de una actividad o promover su externalidad positiva sobre los stakeholders (trabajadores, clientes, comunidad) o el medioambiente. En este sentido, el desempeño social incluye la responsabilidad social.

En los IDS, la responsabilidad social se refiere a un compromiso con la responsabilidad de la IMF y garantiza que sus actividades no tengan efectos negativos. El desempeño social se resume frecuentemente con la expresión “no hacer daño” o “hacer el bien”. La responsabilidad social se extiende a los trabajadores (condiciones de trabajo decentes, adecuadas políticas de recursos humanos), clientes (políticas de protección al consumidor), comunidad y medioambiente (respeto a los contextos socioeconómico, sociocultural y local, políticas de protección al medioambiente).

### **Criterio para la Dimensión 4**

#### **Criterio 1- Responsabilidad social hacia los trabajadores**

Este criterio evalúa las condiciones de trabajo de las IMF. Los recursos humanos han sido frecuentemente descuidados en las microfinanzas, en lugar de esto, han enfatizado más el servicio al cliente y rentabilidad. El trabajador se compromete con servir al pobre que es esperado compensar por bajos sueldos, a pesar de las altas demandas. Esto conduce a la insatisfacción y alta rotación cuando aumenta la competencia. Cada vez más, se reconoce el recurso humano como un elemento clave para la responsabilidad social, esencial para mantener la alta calidad, trabajadores bien capacitados y motivados.

#### **Criterio 2: Responsabilidad social hacia los clientes**

Este criterio evalúa seis principios de protección del consumidor ampliamente aceptadas en el sector de las microfinanzas: prevención de un sobreendeudamiento, costos de transparencia, prácticas de cobranza, comportamiento del trabajador, procedimientos de reclamos y confidencialidad del cliente.

#### **Criterio 3: Responsabilidad social para la comunidad y el medioambiente (7 puntos)**

Este criterio evalúa las acciones de la IMF en cuanto a la economía local, desarrollo cultural y social, además de la protección del medioambiente. Las microfinanzas dependen de las redes sociales para crear grupos solidarios, fomentar la confianza y reunir información del cliente. Mantener la cohesión social no es sólo ético, sino que es esencial para la sostenibilidad. Sin embargo, existe un debate con respecto a la extensión para la cual las IMF conseguirían involucrarse en las comunidades donde ellas operan. Cuál es el límite entre respetar la cultura local y fomentar los valores de transparencia, democracia, igualdad? ¿Cuál es el rol de la IMF en diseminar estos valores o invertir en bienes públicos? Este criterio reconoce los esfuerzos de la institución de ser proactivo en la comunidad.

## Criterio 1- Responsabilidad social hacia los trabajadores (9 puntos)

### 4.1 ¿La IMF tiene una escala de sueldos?

0= no

1= sí

*Describe la política de los recursos humanos de la IMF, incluida la información sobre el diferencial de sueldos (diferencia entre sueldos más bajos y más altos), administración del desarrollo del personal, incentivos, etc.:* \_\_\_\_\_

*¿Las políticas de la IMF apoyan a las trabajadoras? (por ejemplo: horas de trabajo/obligaciones a viajar adaptadas a las restricciones de la familia, oportunidades de desarrollo profesional, convenios por maternidad)*

Sí /  No

*Porcentaje de gerentes que son mujeres: de nivel superior: \_\_\_\_\_; sucursal: \_\_\_\_\_*

*Porcentaje del personal de la sucursal que son mujeres: \_\_\_\_\_*

### Fundamento 4.1

Es difícil comparar los niveles salariales de un país a otro o establecer puntos de referencia para la comparación.

Una escala de sueldos indica que las IMF están comprometidas con una política de recursos humanos transparente y bien estructurada y facilita una referencia para evaluar indicadores claves (como aumento y diferencial de sueldos entre los gerentes y los agentes de créditos). La diseminación efectiva de la tabla de sueldos para cada trabajador es un indicador básico para la administración de operaciones de recursos humanos.

### Pautas

La escala de sueldos debe ser apropiada y estar disponible para todo el personal.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y recursos humanos.

Auditoría externa: verificar la escala de sueldos y conocimientos de los trabajadores sobre la existencia de la escala.

**4.2 ¿Qué porcentaje del personal está contratado mediante un contrato a largo plazo?**

- 0= menos del 40%
- 1= más del 60%
- 2= más del 80%

**Fundamento 4.2**

La estabilidad es un criterio clave de buenas condiciones de trabajo.

**Pautas**

En algunos países, existen contratos sin límites preestablecidos; donde esta forma legal no existe, los contratos con un período de un año se consideran a largo plazo.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y recursos humanos.

Auditoría externa: verificar el estado del trabajador y los contratos.

**4.3** ¿Los programas de capacitación son accesibles para todo tipo de trabajadores?

- 0= menos del 50% del personal  
 1= más del 50% del personal, donde cada miembro del personal recibe en promedio al menos 2 días de capacitación

¿Algunos trabajadores reciben capacitación sobre la misión de la IMF?  Sí /  No  
Si la respuesta es sí, favor especificar que tipos de trabajadores y el tipo de capacitación:

EDS

### Fundamento 4.3

La capacitación de los trabajadores es importante para sus habilidades, desempeño en el trabajo, así como también, la motivación y la participación en la institución. Sin embargo, la capacitación es proporcionada algunas veces sólo para ciertos trabajadores (como gerentes) debido a que es considerada demasiada costosa. Registrar el número de días en capacitación *por tipo de trabajadores* para evaluar la participación de capacitación de todo el personal.

### Pautas

Cada trabajador tiene que recibir en promedio al menos dos días de capacitación por año para que sea considerado a tener acceso a la capacitación.

Completar el siguiente cuadro:

Tipo de trabajadores	Número total de trabajadores por tipo (1)	Número total de días de capacitación durante los últimos 12 meses (2)	Número promedio de días (2)/(1)

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, análisis con el departamento responsable de las capacitaciones, verificación de los diferentes niveles de la IMF (oficina principal, sucursales).

Auditoría externa: verificar los materiales de capacitación utilizados para la capacitación interna o contactos de instructores externos.

Enfoque participativo: focus groups con diferentes tipos de trabajadores sobre la experiencia en la capacitación.

**4.4 ¿Los trabajadores pueden participar en la toma de decisiones con respecto a las decisiones estratégicas de la IMF?**

- 0= no
- 1= mediante reuniones regulares entre el personal y el equipo directivo
- 2= mediante un organismo consultivo electo u otro mecanismo de administración

**Fundamento 4.4**

Los trabajadores se encuentran más motivados y se identifican más rápidamente con la institución cuando forman parte de la toma de decisiones. Sin embargo, la participación de los trabajadores requiere de capacitación y de una estrategia clara para evitar que la misión se desvíe (los intereses de los trabajadores deberían dominar sobre la misión social) y los conflictos internos dificulten la toma de decisiones.

**Pautas**

- 1) Compartir la información y organizar reuniones aunque son informales son una manera efectiva de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones. Las sugerencias de los trabajadores pueden no ser necesariamente adoptadas y las decisiones de los trabajadores pueden ser puestas en duda, si este fuera el caso, la IMF debería cambiar la administración.
- 2) Participar en un comité consultivo electo o cuerpo directivo incluye formalmente los trabajadores en la toma de decisión.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, estatutos de la IMF.

Auditoría externa: verificar los niveles de la oficina principal y sucursales.

Enfoque participativo: analizar con el gerente y personal la efectividad y adecuación de los mecanismos para fomentar la participación del personal en la toma de decisiones.

**4.5 ¿La IMF proporciona cobertura de salud para sus trabajadores?**

- 0= no
- 1= sí

**Fundamento 4.5**

La cobertura para el cuidado de la salud de los trabajadores es una buena iniciativa y reduce el riesgo de gastos inesperados relacionados con la salud.

**Pautas**

La cobertura para el cuidado de la salud puede ser proporcionada en colaboración con una compañía de seguros o especializada. La cobertura tiene que ser además de cualquier sistema universal que cubra a todos los ciudadanos.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia.

Auditoría externa: contratos de trabajos, el contrato entre la IMF y la compañía de seguros.

**4.6 ¿Qué porcentaje del personal dejó la IMF durante los últimos 12 meses?**

- 0= más del 15%
- 1= menos del 15%
- 2= menos del 5%

EDS

Especificar el porcentaje del personal que dejó la IMF durante el último año tributario \_\_\_\_\_

¿La IMF conduce o comanda las encuestas de satisfacción del personal?  Sí  No

¿Con qué frecuencia?  =Regularmente/constantemente /  Semestralmente /  Anualmente /  Cada dos años /  De forma ocasional/ de vez en cuando

EDS

### Fundamento 4.6

El índice de rotación indica la satisfacción de los trabajadores y refleja la calidad de la relación entre la institución y el trabajador. Cuando las salidas se deben a mejores oportunidades, las IMF deberían definir incentivos financieros y no financieros para continuar con el personal. El despido del personal puede indicar debilidades internas o falta de respeto y/o confianza entre las IMF y el personal. La salida por término del contrato puede indicar que las IMF no ofrecen contratos estables a sus trabajadores.

### Pautas

La fórmula para calcular el índice de rotación del personal:

Número de empleados existentes

$$\frac{(\text{Trabajadores al comenzar el período} + \text{Nuevos trabajadores durante el año} - \text{Trabajadores al terminar el año})}{2}$$

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia y recursos humanos.

Auditoría externa: verificación a nivel de la oficina principal y sucursales.



## Criterio 2 – Responsabilidad social hacia el cliente (9 puntos)

### 4.7 Prevención del sobreendeudamiento: ¿La IMF hace los esfuerzos para evitar el sobreendeudamiento de los clientes?

- 0= no se ha realizado ningún estudio
- 1= se ha estudiado, pero no se han hecho cambios hasta el momento
- 2= se ha estudiado y no se han identificado problemas/se tomaron las medidas después de identificar el sobreendeudamiento

EDS

*Si la respuesta es 2, cuál de las siguientes medidas han sido implementadas:*  *Verificación del historial de crédito del cliente,*  *Determinación cuidadosa de la capacidad del cliente para pagar,*  *Incentivos para los agentes de créditos y gerentes para evitar créditos irresponsables,*  *Vínculos con otras instituciones financieras para organizar al departamento de créditos,*  *Otros, especificar:*

*¿Qué se ha hecho para garantizar que las medidas son eficientes?*

### Fundamento 4.7

Principio N°1: Protección del consumidor: el sobreendeudamiento es un riesgo, particularmente en un entorno altamente competitivo. Incluso sin esta competitividad, la evaluación débil sobre las necesidades y capacidad de pago puede causar un sobreendeudamiento.

Se requiere de ciertas precauciones para evitar el sobreendeudamiento, la que no necesariamente es un hecho. Los mecanismos de pagos del grupo pueden esconder una familia en crisis, sólo por el anhelo de evitar una mora puede conducir al cliente a caer en un círculo de deudas. Si las IMF esperan que la tasa de pago disminuya para detectar un sobreendeudamiento, puede ser demasiado tarde para remediar el problema.

### Ejemplo

- Verificación del historial de crédito del cliente
- Determinación cuidadosa de la capacidad del cliente para pagar
- Incentivos para los agentes de créditos y gerentes para evitar créditos irresponsables
- Vínculos con otras instituciones financieras para organizar al departamento de créditos

### Pautas

Ser cuidadoso para distinguir las medidas preventivas de las medidas correctivas.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, análisis con el departamento a cargo de estudiar el sobreendeudamiento.

Auditoría externa: revisión de los estudios y medidas implementadas al identificar los casos de sobreendeudamiento.

Enfoque participativo: entrevistas con los agentes de créditos sobre los esfuerzos para evitar el sobreendeudamiento, evaluación de la situación de los clientes.

**4.8 Transparencia de los costos: ¿La IMF comunica por completo, de una forma clara y comprensible, los costos de interés efectivo (incluido los honorarios y condiciones especiales) en la documentación del crédito?**

- 0= no existen declaraciones escritas; la información es confusa/incompleta  
 1= el cliente conoce, para cada crédito, el capital, interés, honorarios y condiciones especiales

*En cuál de las siguientes formas la IMF comunica la información:*

- En forma escrita, claramente visible en cada sucursal* /  *De forma escrita en el contrato* /  *Comunicación oral adicional para los clientes analfabetos* /  *Cursos de capacitación* /  *Otros: \_\_\_\_\_ ¿De qué manera la IMF garantiza que la comunicación es clara y comprensible?*

### **Fundamento 4.8**

Principio N°2: Protección del consumidor: la transparencia involucra la comunicación completa de las diferentes características (costos, calidad y condiciones contractuales) de la transacción propuesta. Este indicador se focaliza en los costos, el cual es más fácil medir en una moda estandarizada. Los costos y las condiciones de productos financieros (incluye tasas de interés, primas de seguros y honorarios) tienen que ser comunicados, de un modo escrito, claro y comprensible.

### **Ejemplo**

- Información escrita claramente visible en cada sucursal
- Información escrita en el contrato
- Información oral adicional para los clientes analfabetos
- Cursos de capacitación

### **Pautas**

La transparencia debe aplicarse a todas las etapas del círculo del crédito (ver Focus Note No27 por el CGAP sobre la protección del consumidor):

Antes de la venta: la IMF no debe contratar publicidad engañosa o equivocada que pudiera ser malentendida por los clientes, incluyendo el momento en que los agentes de créditos buscaban a nuevos clientes.

Al mismo tiempo de la venta: la IMF no debe utilizar una redacción inapropiada en los contratos que pudiera ser malentendida por los clientes; el personal de la sucursal tiene que ser capaz de facilitar explicaciones claras y correctas sobre los términos y condiciones.

Después de la venta: la IMF tiene que registrar cabalmente las transacciones de pago.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, verificación del material de recursos humanos, contratos y recibo de pagos.

Auditoría externa: seleccionar al azar entre 10 a 30 clientes, depende del tamaño de la sucursal, verificar el acuerdo de los costos.

**4.9 Condiciones del créditos y prácticas de cobranza: ¿La IMF explica a los clientes sus derechos, responsabilidades y procesos de cobranza antes de que el crédito sea desembolsado?**

- 0= no, no existe un procedimiento sistemático
- 1= sí, existen procedimientos explícitos para garantizar que el cliente tiene una clara comprensión de sus derechos, responsabilidades y procesos de cobranza después que el crédito sea desembolsado, en forma de documentos escritos que se comprendan, cursos de capacitación o entrevistas con los agentes de créditos (en particular con clientes analfabetos)

Si la respuesta es sí, explicar: \_\_\_\_\_

EDS

### **Fundamento 4.9**

Principio N°3: Protección del consumidor: la IMF necesita mantener altas tasas de pago para ser sostenibles y mantener liquidez. Este requisito obliga, en algunas ocasiones, a los agentes de créditos a presionar a los clientes morosos en cierto modo que infringe su dignidad o estilo de las sucursales locales. Para garantizar que las prácticas de cobranza no son abusivas o coactivas, las IMF deberían explicar claramente los procesos de cobranza a los clientes antes del desembolso.

### **Pautas**

La diseminación de procedimientos de cobranza no se debe limitar por la letra pequeña en los contratos de los créditos; medidas didácticas tales como brochures explicativos o cursos de información son consideradas en los procesos explícitos.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, contratos de créditos.

Auditoría externa: entrevistas con los agentes de créditos y clientes.

Enfoque participativo: focus groups sobre qué tan diferente los stakeholders consideran las condiciones de créditos y prácticas de cobranza.

**4.10 Código de conducta:** ¿La IMF tiene un código de conducta escrito/explicito acerca de sus acciones hacia los clientes?

- 0= no, no existe un código de conducta; existe, pero no se aplica  
 1= existe y se aplica un código de conducta escrito y explícito colectivamente sobre las diferentes acciones enumeradas más abajo

*Favor especificar:*  Política para limitar las excesivas tasas de interés,  Política para limitar la presión de créditos que son más altos que la capacidad de absorción,  Política para garantizar los derechos de los clientes con respecto a la cobranza de garantías,  Políticas para incitar el ahorro en lugar del crédito en algunas situaciones, y desarrollar la cultura del ahorro,  Políticas para prevenir tratamientos poco éticos hacia los clientes, particularmente aquellos que se encuentran morosos en sus pagos,  otro, especificar:

Si la respuesta es 1, ¿qué sistemas existen para garantizar el cumplimiento?

### Fundamento 4.10

Principio N°4: Protección del consumidor: un código de conducta explícito que trata algunos de los aspectos más susceptibles involucrados en la provisión del servicio financiero (tasas de interés, presión a causa del endeudamiento, cobranza de garantías, estímulo sobre el ahorro, etc.) pueden ayudar al personal a mantener tratos éticos con los clientes. Un código de conducta debería ser acompañado por medidas para detectar y corregir la corrupción o tratos poco éticos.

### Ejemplos

- Política para limitar las excesivas tasas de interés.
- Política para limitar la presión de créditos que son más altos que la capacidad de absorción.
- Política para garantizar los derechos de los clientes con respecto a la cobranza de garantías
- Políticas para incitar el ahorro en lugar del crédito en algunas situaciones, y desarrollar la cultura del ahorro
- Políticas para prevenir tratamientos poco éticos hacia los clientes, particularmente aquellos que se encuentran morosos en sus pagos.

### Pautas

Todo el personal tiene que cumplir con el código de conducta y las IMF tienen que tener medidas correctivas y sanciones en el lugar en caso de que no se cumplan.

### Fuentes de información

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, revisión del código de conducta.

Auditoría externa/Enfoque participativo: verificar conocimientos y aplicaciones del código de conducta entre los diferentes stakeholders.

**4.11 Procedimiento de reclamos: ¿La IMF tiene procedimientos de reclamos para los clientes?**

- 0= no, existe un procedimiento de reclamos
- 1= existe un procedimiento de reclamos, pero no es ampliamente compartido y explicado a los clientes
- 2= existe un procedimiento de reclamos, y es ampliamente compartido y explicado a los clientes

*Si la respuesta es 1 ó 2 ¿cuál de las siguientes se incluyen en el procedimiento de reclamos:*

- Información de contacto de la persona apropiada en la organización
- Buzón de reclamos/sugerencias dentro de la sucursal
- Nombre de la persona a cual dirigirse en caso de reclamos
- Otro, favor describir:

## **Fundamento 4.11**

Principio N°5: Protección del consumidor: a medida que una institución crece, los gerentes/directores tienen menos contacto directo con los clientes, se les hace difícil detectar las prácticas poco éticas (presión de endeudamiento, conflictos de amortización, coimas). Habitualmente, el personal de la sucursal está en primera línea de los conflictos y corren el riesgo de ser el juez y el acusado. Por lo tanto, es necesario contar con procedimientos de reclamos para que el cliente no tenga que enfrentar al trabajador involucrado.

## **Ejemplos**

- Call centres: un sistema eficiente para reunir las quejas, pero no necesariamente es un sistema apropiado para las IMF medianas y pequeñas, las que pueden encontrar más fácil depender de una mediación externa.
- Período de retractación: un período que pasa después de aprobar un crédito, pero antes del desembolso que permite al cliente retirar la solicitud del crédito en el caso de que se haya sentido presionado o mal informado.
- Defensor del accionista: una persona designada y disponible en cada sucursal para responder las preguntas y reclamos de los clientes.
- Encuesta de satisfacción: las encuestas de clientes que sean conducidas de un modo regular con muestras relativamente extensas con el propósito de detectar prácticas poco éticas, complementado con los análisis de focus group para comprender de mejor manera las consideraciones y expectativas de los clientes.
- Buzón de sugerencias: simple y económico, los buzones de sugerencia no siempre son efectivas o útiles si los niveles de alfabetización de los clientes son bajos.
- Procedimientos de reclamación: procedimiento interno que garantiza que los reclamos son tratados sistemática e imparcialmente.
- Mediación externa: involucra el llamado de un mediador externo.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia.

Auditoría externa/Enfoque participativo: verificar la efectividad de los procedimientos de reclamos (con agentes de créditos y, si es posible, con los clientes), ¿los clientes con un reclamo justificado consiguen que sus voces sean escuchadas y logren la resolución?

**4.12 Confidencialidad del cliente: ¿La IMF tiene políticas sobre protección de privacidad de información del cliente, ya sea en las sucursales y en el Sistema de Información y Gestión?**

- 0= no, no existe un mecanismo de protección formal
- 1= sí, los agentes de créditos y miembros del comité de crédito están oficialmente obligados a mantener el secreto profesional y los documentos escritos en el SIG, esta información está disponible sólo para el personal de la sucursal

EDS

Si la respuesta es sí, explicar: \_\_\_\_\_

### **Fundamento 4.12**

Principio N°6: Protección del consumidor: los agentes de créditos tienen que reunir información confidencial sobre el cliente para realizar un adecuado análisis del crédito. Dada la proximidad social de las IMFs (trabajadores/oficiales electos) y sus clientes, es importante tener políticas de protección de privacidad.

### **Pautas**

Garantizar la confidencialidad del cliente antes que todo involucra la autorización, el cliente sabe cuando la información es confidencial, el cliente siente que es justo reclamar si la privacidad es violada. Gran parte de los SIG pueden ser programados para otorgar acceso privilegiado a los diferentes usuarios (cajeros, agentes de créditos, gerentes, representantes electos), pero los gerentes aún tienen que definir esta funcionalidad y verificar el uso apropiado. Garantizar la confidencialidad del cliente también exige controles internos y sanciones en caso de que no se cumpla.

### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, manual de operaciones.

Auditoría externa: verificar con los conocimientos del personal de la sucursal y con los mecanismos de confidencialidad.

**4.13** ¿La IMF proporciona algún tipo de seguro de crédito en caso de muerte del prestatario?

- 0= no o sólo después de analizar un caso en particular
- 1= procedimiento de amortización sistemática o seguro de crédito

Si la respuesta es 1, especificar que tipos de créditos vienen con seguro: \_\_\_\_\_ ¿cuál es el costo para el cliente? \_\_\_\_\_ ¿cómo se le comunica la información al cliente?: \_\_\_\_\_

**Fundamento 4.13**

La muerte de un miembro de la familia económicamente activo generalmente tiene serias consecuencias sobre la situación financiera de la familia. Ya que transferir la deuda pendiente de pago a otros miembros de la familia puede provocar un sobreendeudamiento, es por ello que es aconsejable para una IMF aplicar procedimientos de cancelación de la deuda.

**Pautas**

La cancelación de la deuda sobre un caso en particular no se aplica, debe ser sistemático, ya sea por medio de un seguro de créditos o cancelación de la deuda.

**Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, pautas de créditos

Auditoría externa: verificar el crédito y/o contratos de seguros.

### **Criterio 3 – Responsabilidad social hacia la comunidad y el medioambiente (7 puntos)**

#### **4.14 ¿La IMF verifica que sus acciones reflejen la cultura local y valores?**

- 0= no existe una acción específica durante los últimos 2 años
- 1= se ha reunido la información con personas claves de la comunidad

*Si la respuesta es 1, especificar que tipo de información:* \_\_\_\_\_

#### **Fundamento 4.14**

Estar en concordancia con los valores y la cultura local es importante para la sostenibilidad. Una institución que es culturalmente sensible es menos probable que tenga un impacto negativo sobre la red social local y, es más probable que sea apropiada por la comunidad. Por supuesto, no es que cada aspecto de “cultura local” necesite ser integrada en los valores de las IMF; ésta puede desear adaptar cierto estilo con el fin de presentar más valores democráticos, transparentes e igualitarios. Por ejemplo, la participación de las mujeres y la toma de decisión democrática no necesariamente son el pilar principal de cada cultura, pero puede ser adherida por las IMF.

#### **Pautas**

Es difícil evaluar objetivamente cómo una institución adapta exitosamente a su contexto o promueve valores igualitarios, transparentes y democráticos. Por lo tanto, este indicador se focaliza en los conocimientos de la cultura local de las IMF.

#### **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia.

Auditoría externa: análisis de focus group con el personal de diferentes niveles (en particular, agente de créditos) para evaluar si existe una percepción compartida de cómo las IMF reflejan la cultura local y los valores.



**4.15 ¿La IMF es proactiva en promover el desarrollo económico local?**

- 0= no o sobre una base irregular (menos del 5% de la cartera)  
 1= sí, sobre una base regular de acuerdo a una estrategia planificada

*Si la respuesta es 1, entregue detalles:*  *Colaboración formal con actores del desarrollo local,*  *Iniciativa para promover la creación de empleo local (no incluye el autoempleo y las actividades que generen ingresos),*  *Financiamiento de actividades locales arriesgadas pero innovadoras*  *Miembros de la alta dirección provienen de zonas se servicios de la IMF,*  *Otro, especificar:* \_\_\_\_\_

**4.16 ¿La IMF es proactiva al fomentar el desarrollo social local?**

- 0= no o sobre una base irregular (menos del 5% de la cartera)  
 1= sí, sobre una base regular de acuerdo a una estrategia planificada

*Si la respuesta es 1, entregue detalles:*  *Identificación de actividades que presentan condiciones de trabajo indignas, como el trabajo de los niños o la explotación de género e implementación de políticas para evitar financiarlas o mejorar las condiciones,*  *Financiamiento y promoción de actividades que dan trabajo a las minorías, personas discapacitadas, personas indigentes, viudas, etc.*  *Financiamiento de actividades con un fuerte valor social, como servicios para el cuidado de la salud o de prevención, cultura, infraestructuras comunitarias, etc.*

### **Fundamento 4.15/4.16**

Una IMF puede decidir tomar la responsabilidad social para financiar las actividades de alto riesgo con un fuerte valor agregado social o económico, o rechazarla para financiar las actividades con consecuencias negativas sociales o económicas (migración de tecnología local, actividades dañinas, actividades comerciales que no apoyan la actividad económica local, etc.). En este caso, los productos financieros son considerados parte de una estrategia proactiva.

### **Ejemplos**

- Identificación de actividades que presentan condiciones de trabajo indignas, como el trabajo de los niños o la explotación de género e implementación de políticas para evitar financiar o mejorar las condiciones.
- Financiamiento y promoción de actividades que dan trabajo a las minorías, personas discapacitadas, personas indigentes, viudas, etc.
- Financiamiento de actividades con un fuerte valor social, como servicios para el cuidado de la salud o de prevención, cultura, infraestructuras comunitarias, etc.

### **Pautas**

Las medidas proactivas tienen que ser sistemáticas y estar en línea con la estrategia de la IMF e involucrar al menos el 5% de la cartera.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, SIG.

Auditoría externa/enfoque participativo: verificar en una o más sucursales que los trabajadores conocen de políticas y de quiénes las aplican.

**4.17 ¿La IMF tiene una política medioambiental para las actividades que financia?**

EDS

- 0= no  
 1= política parcial e informal, no existen sistemas en el lugar para garantizar el cumplimiento  
 2= sí, política formal y sistemas en el lugar para garantizar el cumplimiento

Si la respuesta es 1 ó 2, especificar los tipos de políticas:  Identificar las empresas con riesgos medioambientales para reducir este riesgo,  Identificar y apoyar las prácticas medioambientales sostenibles en sectores de préstamo interno,  Otros, describir: \_\_\_\_\_

Si la respuesta es 2, ¿qué sistemas están en el lugar para garantizar el cumplimiento? \_\_\_\_\_

**4.18 ¿La IMF tiene una política medioambiental en sus propias actividades dentro de la organización incluyendo a la oficina principal y sucursales (energía, agua, papel, desechos)?**

EDS

- 0= no  
 1= política parcial e informal, no existen sistemas en lugar para garantizar el cumplimiento  
 2= sí, política formal y sistemas en lugar para garantizar el cumplimiento

Favor especificar:  Minimizar el uso de electricidad convencional /  Minimizar el uso de combustibles convencionales /  Minimizar el uso de agua, reciclar el agua  Minimizar el uso del papel, reciclar el papel  
 Otro: \_\_\_\_\_ Si la respuesta es 2, ¿qué sistemas existen para garantizar el cumplimiento? \_\_\_\_\_

### Fundamento 4.17/4.18

Aunque muchas IMF's vanguardistas ya tratan esta dimensión, existe una conciencia emergente de la importancia de las políticas medioambientales en las microfinanzas. Clientes vulnerables tienden a desarrollar actividades dañinas para el medioambiente (llevan a cabo la deforestación, residuos tóxicos, etc.) tienen que hacer que se den cuenta de sus efectos potenciales.

Una IMF debería tratar las consideraciones medioambientales no sólo con respecto a las actividades que financia, sino que a sus propias operaciones internas.

### Ejemplos

Crear listas de exclusión medioambientales de actividades para no financiar, financiar las actividades para mejorar la calidad del agua, financiar alternativas para las actividades que dañan el medioambiente o para financiar las actividades comerciales que involucra la compra a granel más que pequeñas cantidades para limitar los desechos, etc.

### Pautas

Debido a que este aspecto es relativamente nuevo, incluso los esfuerzos ocasionales y parciales deberían ser reorganizados. Sin embargo, es importante distinguir los esfuerzos ocasionales de los procedimientos sistemáticos que están sujetos a una auditoría interna, desde que los esfuerzos sistemáticos sean más probables que tengan un impacto significativo sobre la protección del medioambiente.

## **Fuentes de información**

Enfoque centralizado: declaraciones que provienen de gerencia, procedimientos de créditos, nómina de exclusión del medio ambiente.

Auditoría externa: verificar la aplicación de las políticas en una o más sucursales.

Enfoque participativo: entrevistas con el personal para tratar en conciencia los temas medioambientales y los esfuerzos de las IMF para tratarlos.

## Apéndice: Ingreso Nacional Bruto per capita 2007 en US\$ (Método de Atlas)

Albania 3.290	Dominica 4.250	Liberia 150	Serbia 4.730 d
Argeria 3.620	República Dominicana 3.550	Libia 9.010	Seychelles 8.960
Andorra a	Ecuador 3.080	Liechtenstein a	Sierra Leona 260
Angola 2.560	Rep. Árabe de Egipto 1.580	Lituania 9.920	Singapur 32.470
Antigua y Barbuda 11.520	El Salvador 2.850	Luxemburgo 75.880	República Eslovaca 11.730
Argentina 6.050	Guinea Ecuatorial 12.860	Macedonia, FYR 3.460	Eslovenia 20.960
Armenia 2.640	Eritrea 230	Madagascar 320	Islas Salomón 730
Australia 35.960	Estonia 13.200	Malaii 250	Sudáfrica 5.760
Austria 42.700	Etiopía 220	Malasia 6.540	España 29.450
Azerbaijón 2.550	Fiyi 3.800	Maldivas 3.200	Sri Lanka 1.540
Bahréin 19.350 a	Finland 44.400	Malí 500	San Cristóbal y Nieves 9.630
Bangladesh 470	Francia 8.500 c	Malta 15.310 a	Santa Lucía 5.530
Belarús 4.220	Gabón 6.670	Islas Marshall 3.070	San Vicente y Granadinas 4.210
Bélgica 40.710	Gambia 320	Mauritania 840	Sudán 960
Belice 3.800	Georgia 2.120	Mauricio 5.450	Surinam 4.730
Benín 570	Alemania 38.860	México 8.340	Suazilandia 2.580
Bermudas a	Chana 590	Estados Federados de Micronesia 2.470	Suecia 46.060
Bhután 1.770	Grecia 29.630	Moldovia 1.260 e	Suiza 59.880
Bolivia 1.260	Granada 4.670	Mongolia 1.290	República Árabe de Siria 1.760
Bosnia y Herzegovina 3.790	Guatemala 2.440	Montenegro 5.180	Tayikistán 460
Botsuana 5.840	Guinea 400	Marruecos 2.250	Tanzania 400 f
Brasil 5.910	Guinea-Bissau 200	Mozambique 320	Tailandia 3.400
Brunei Darussalam 26.930 a	Guyana 1.300	Namibia 3.360	Timor Oriental 1.510
Bulgaria 4.590	Haití 560	Nepal 340	Togolesa 360
Burkina Faso 430	Honduras 1.600	Países Bajos 45.820	Tonga 2.320
Burundi 110	Hong Kong China 31.610	Nueva Zelanda 28.780	Trinidad y Tobago 14.100
Cambodia 540	Hungría 11.570	Nicaragua 980	Tunecina 3.200
Camerún 1.050	Islandia 54.100	Níger 280	Turquía 8.020
Canadá 39.420	India 950	Nigeria 930	Uganda 340
Cabo Verde 2.430	Indonesia 1.650	Noruega 76.450	Ucrania 2.550
Islas Caimán a	Rep. Islámica de Irán 3.470	Omán 11.120 a	Reino Unido 42.740
República Centroafricana 380	Irlanda 48.140	Pakistán 870	Estados Unidos 46.040
Chad 540	Isla de Man 40.600 a	Palaos 8.210	Uruguay 6.380
Islas del canal a	Israel 21.900	Panamá 5.510	Uzbekistán 730
Chile 8.350	Italia 33.540	Papúa Nueva Guinea 850	Vanuatu 1.840
China 2.360	Jamaica 3.710	Paraguay 1.670	Venezuela, RB 7.320
Colombia 3.250	Japón 37.670	Peru 3.450	Vietnam 790
Comoras 680	Jordán 2.850	Filipinas 1.620	Cisjordania y Gaza 1.230 a
Rep. Dem. del Congo 140	Kazajistán 5.060	Polonia 9.840	Rep. de Yemen 870
Rep. Congo. 1.540	Kenia 680	Portugal 18.950	Zambia 800
Costa Rica 5.560	Kiribati 1.170	Qatar a	Zimbabue 340 a
Costa de Marfil 910	Rep. de Corea 19.690	Rumania 6.150	
Croacia 10.460	Kuwait 31.640 a	Federación de Rusia 7.560	
Chipre 24.940	Kyrgyz Republic 590	Ruanda 320	
República Checa 14.450	Lao PDR 580	Samoa 2.430	
Dinamarca 54.910	Latonia 9.930	San Marino 45.130 a	
Yibuti 1.090	Líbano 5.770	Snto Tomé y Príncipe 870	
	Lesoto 1.000	Arabia Saudita 15.440	
		Senegal 820	

a. información no disponible en el 2007; ranking es aproximado; b. Cálculo basado en la regresión; otras cifras del PPA son extrapoladas de los cálculos de punto de referencia del Programa de Comparación Internacional de 2005. c. La información incluye departamentos de ultramar de Francia de la Guayana Francesa, Guadalupe, Martinique y Reunión. d. La información excluye a Kosovo y Metohija. e. La información excluye a Transnistria. f. La información hace referencia sólo a la península de Tanzania. g. Estimado que sea un ingreso bajo (\$935 o menos). h. Estimado que sea superior al ingreso medio (\$3.706 a \$11.455). i. Estimado que sea un ingreso alto (\$11.456 o más). j. Estimado que sea más bajo que el ingreso medio (\$936 a \$3.705)

Fuente: Banco Mundial

En caso de que usted necesite información más actualizada o precisa, favor visite el sitio web del Mix Market: <http://www.mixmarket.org/en/environment/environment.search.asp> o el sitio web de estadísticas del Banco Mundial: [http://www.worldbank.org/data/countrydata/aag/ago\\_aag.pdf](http://www.worldbank.org/data/countrydata/aag/ago_aag.pdf)