



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL A TRAVÉS DE UN ENFOQUE INTEGRAL

Estudio de caso de PRIZMA

Autor: Kenan Crnkic





Cuaderno Monográfico

Núm. 13

**GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL A TRAVÉS
DE UN ENFOQUE INTEGRAL-ESTUDIO
DE CASO DE PRIZMA**

Autor

Kenan CRNKIC

Noviembre 2010

Edita

Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.

Fundación Nantik Lum.

c/ Manuel Silvela, 1, 1º izqd. 28010 Madrid.

www.nantiklum.org.

Universidad Pontificia Comillas.

c/ Alberto Aguilera, 23. 28015 Madrid.

www.upco.es.

Universidad Autónoma de Madrid.

Carretera de Colmenar, Km. 14,5 . 28049 Madrid.

www.uam.es.

Comité de Edición

Jaime Durán

Bárbara Jayo

Silvia Rico

Maricruz Lacalle

Javier Márquez

Portada desarrollada por María Fiorella Mastrantonio.

Versión española traducida por el equipo del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas

Compuesto, maquetado e impreso por Cromoimagen (España) - *Printed in Spain.*

ISBN: 978-84-693-2691-6.

Depósito Legal: M-25.716-2010.

Derechos reservados, Fundación Nantik Lum, Universidad Pontificia Comillas y Universidad Autónoma de Madrid.

El Foro Nantik Lum de MicroFinanzas apoya la creación y difusión del conocimiento y por eso se acoge a la política de uso libre de los contenidos. Este trabajo es distribuido con la esperanza de que sea útil. La fotocopia y distribución de este cuaderno, parcial o completa, está permitida en cualquier medio, sin necesidad de permiso especial de los autores y editores, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- 1.- Respetar el texto publicado (se permite la libre distribución del contenido, no su modificación salvo aprobación expresa del Foro).*
- 2.- Citar la fuente original.*

Esta edición está integrada por mil quinientos ejemplares de distribución gratuita. Ha sido posible gracias al apoyo financiero de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid y Grupo Deutsche Bank España.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL A TRAVÉS DE UN ENFOQUE INTEGRAL-ESTUDIO DE CASO DE PRIZMA

Kenan CRNKIC, Director General – CEO
MCF Prizma, Bistrik Medresa 43, 71 000 Sarajevo
kenan@prizma.ba

Senior Teaching and Investigador Asistente
Sarajevo School of Economics and Business, Trg Oslobođenja 1, 71 000 Sarajevo
kenan.crnkic@efsa.unsa.ba

Resumen:

La gestión del desempeño social se define como «la traducción eficaz, en la práctica, de la misión de la institución de acuerdo a los valores sociales aceptados». Esta definición enfatiza que al implementar evaluaciones de impacto es necesario analizar todo el proceso, el cual debe estar anclado a la misión de la institución y conlleva sistemáticamente cambios de todos los aspectos de la organización en el día a día con el fin de sacar a los clientes de la pobreza. Este proceso comienza con la misión de la institución, los objetivos estratégicos y los objetivos sociales. El segundo paso incluye el estudio sobre la idoneidad y el correcto alineamiento entre los sistemas internos de la institución y sus actividades con los logros dentro de sus objetivos sociales establecidos. El tercer paso es sobre los logros alcanzados. ¿Están sus clientes mejorando su situación económica y social? El paso final en el proceso es el relativo a establecer la relación causal entre la participación en el programa y la mejora de las condiciones por parte del cliente. El proceso, verdaderamente, ha de ser cíclico. La información sobre los resultados alcanzados ha de ser utilizada para la toma de decisiones en todos los niveles y las funciones dentro de la organización incluyendo la dirección y el consejo de administración.

Este cuaderno monográfico está organizado de la siguiente manera: la primera parte intenta dar una visión teórica del proceso de gestión del desempeño social para clarificar algunos errores comunes. La segunda parte pretende analizar la implementación práctica del desempeño social en el seno de MCF Prizma, unas de las instituciones pioneras a escala mundial en gestión del desempeño social con la utilización de su reconocido sistema de medición de la pobreza. Por último, este documento ofrece la información sobre cómo utilizar la información del desempeño social en la toma de decisiones y cómo afecta a la actuación general de la organización. Finalmente, ofrece las conclusiones y lecciones aprendidas al igual que recomendaciones para avanzar en este campo.

Palabras clave: gestión, desempeño social, enfoque integral, tabla de puntuación, Prizma.

ÍNDICE

	Página
Presentación	9
Prólogo	13
1. Introducción	17
2. Aspectos teóricos de la gestión del desempeño social	18
3. Aspectos prácticos de la gestión del desempeño social	
Estudio de caso de Prizma	22
3.1. Información general de la institución	22
3.2. Estrategia para la gestión del desempeño social	26
3.3. Sistema de información en Prizma	29
3.3.1. <i>Scorecard</i> o tabla de medición de la pobreza	30
3.3.2. Sistema de monitoreo del abandono de los clientes	36
3.4. Medios para asegurar el control de calidad	39
3.5. Análisis de información y comunicación	40
3.6. Alinear los sistemas y estructuras al sistema de medición de la pobreza	42
3.7. Coste y beneficio del sistema de medición de la pobreza	45
4. Conclusiones	49
Referencias bibliográficas	52

Presentación

El Foro Nantik Lum de MicroFinanzas se complace en presentar este nuevo Cuaderno Monográfico cuyo objetivo es publicar el trabajo de Kenan Crnkic, Director General de PRIZMA en Bosnia Herzegovina, sobre desempeño social.

El Sr. Crnkic es una de las personas que más ha impulsado el área de desempeño social y que mejor conoce el trabajo que se está desarrollando en esta institución microfinanciera (IMF), que ha ganado recientemente varios premios internacionales por su labor en el sector de las microfinanzas.

Actualmente existen muy pocas IMF que midan el desempeño social alcanzado por su labor, ya sea por su oferta de microcréditos o de cualquier otro servicio microfinanciero. El trabajo que presentamos en este Cuaderno Monográfico es un buen ejemplo del esfuerzo realizado por una IMF para evaluar y analizar si los productos y servicios otorgados están realmente teniendo un impacto y están mejorando las vidas de sus clientes.

¿Qué entendemos por desempeño social? Siguiendo las palabras del CGAP, el desempeño social es la capacidad de mejorar la vida de la persona a partir de su acceso a los servicios financieros (CGAP, 2007). En otras palabras: el desempeño social es la consecución de los objetivos sociales de la institución.

Como sabemos, las IMF tienen que cumplir dos objetivos que en algunos casos son complementarios y en otros, contradictorios. Por un lado, las IMF tienen que cumplir con sus objetivos financieros de solvencia y rentabilidad, medidos generalmente, por variables y ratios de tipo financiero. Por otro lado, poseen al mismo tiempo una serie de objetivos sociales que también deben cumplir, como: alcanzar a los más pobres, alcanzar a las

mujeres más desfavorecidas de una determinada localidad, reducir la vulnerabilidad de sus clientes, etc. Cada IMF establece sus objetivos sociales de acuerdo con su declaración institucional o política corporativa. Algunas instituciones dan prioridad a sus objetivos financieros y otras a sus objetivos sociales. Cada IMF es soberana y establece los objetivos que considera oportunos dando prioridad a unos o a otros.

Ahora bien, para saber si los objetivos sociales establecidos están realmente impactando en las personas, es necesario medir y evaluar el desarrollo social. Cada vez existe un mayor interés por la evaluación de la misión social de las IMF, es decir, por valorar si realmente estas instituciones consiguen mejorar la vida de los pobres gracias a los servicios microfinancieros. Este interés es consecuencia tanto de la propia necesidad de la IMF de conocer y controlar el grado de cumplimiento de sus objetivos sociales prefijados, como de la necesidad de dar a conocer y justificar ante terceros cuáles son los resultados de la institución, en lo que se refiere a la transparencia exigida por las potenciales entidades financiadoras de sus operaciones.

Durante la última década, diversas instituciones como CERISE¹, USAID², ACCIÓN, FINCA, M-CRIL³, Microfinanza Rating o Planet Rating han desarrollado una serie de herramientas para medir el desempeño social de las IMF. Sin embargo, debido a la falta de homogeneidad en los criterios, dado que algunas de estas herramientas se centran en el análisis de la información institucional, mientras que otras lo hacen en la información proveniente de los clientes, el CGAP, conjuntamente con las fundaciones Grameen y Ford, han estado desarrollando en los últimos años un formato común para la presentación de informes de desempeño social, que incluya indicadores relativos tanto a la institución, como a los clientes. Este trabajo está siendo desarrollado por el *Social Performance Task Force* (SPTF)⁴, que, desde su creación en 2005 y en colaboración con CGAP y MIX, trabaja

¹ Comité d'Échange, de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Épargne –Crédit (Red de intercambios sobre las prácticas en microfinanzas, París).

² The U.S. Agency for International Development (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional).

³ Microcredit Ratings International Ltd (Rating Internacional de Microcréditos, Ltd.).

⁴ También conocido en español como Grupo de Trabajo en Desempeño Social (GTDS), <http://www.sptf.info/>.

para conceptualizar y evaluar el desempeño social, creando un conjunto de indicadores de procesos y de resultados (SPTF, 2008), útiles para mejorar la calidad de los servicios de las IMF y para atraer financiación a esta industria vía información transparente y estandarizada. El SPTF define el desempeño social como la traducción eficaz, en la práctica, de la misión de la institución de acuerdo a los valores sociales aceptados, y referidos a alcanzar a los clientes más pobres y excluidos, mejorar sus vidas y las de sus familias, y dotar de un mayor número de posibilidades a sus comunidades (MIX, 2008).

El documento de Kenan Crnkic que aquí se presenta nos ofrece una visión teórica del proceso de gestión del desempeño social, conjuntamente con un análisis acerca de la implementación práctica del desempeño social en Prizma. Se trata de una de las IMF pioneras en gestión del desempeño social con la utilización de su reconocido sistema de medición de la pobreza a partir de una *scorecard* o tabla de medición de la pobreza.

No quisiéramos terminar esta introducción sin agradecer el trabajo desarrollado por Kenan Crnkic, Director General de PRIZMA, para este Cuaderno Monográfico y la confianza depositada en el Foro Nantik Lum de MicroFinanzas para realizar esta publicación. Damos las gracias a Micol Pistelli, Directora del Programa de Desempeño Social del Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX), por el prólogo a esta edición, lleno de conocimiento y comentarios muy interesantes. Asimismo, agradecemos el apoyo recibido por Casey Conzett y Elizabeth Minchew por la revisión en inglés.

Por último, mostrar nuestro agradecimiento a todas las instituciones sin cuyo apoyo financiero no habríamos podido publicar este nuevo Cuaderno, en especial a la Consejería de Inmigración de la Comunidad de Madrid.

Fdo: El equipo del
Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.
Madrid, 15 de julio de 2010.

Prólogo

Micol Pistelli

*Directora del Programa de Desempeño Social
Microfinance Information Exchange (MIX)*

Si está leyendo este Cuaderno Monográfico debe estar involucrado de alguna manera o al menos interesado en las microfinanzas. Igualmente es probable que su interés derive de haber escuchado o presenciado historias de cómo las microfinanzas han ayudado a la gente pobre a mejorar sus vidas a través del acceso a los servicios financieros. La visión de que las microfinanzas son una herramienta efectiva de desarrollo ha impulsado el crecimiento del sector hasta el punto de que las microfinanzas ahora son parte del sistema financiero formal en muchos países. Incluso aunque las microfinanzas surgieron esencialmente en el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro -al ser una actividad social por naturaleza-, hasta ahora la mayor parte de las evaluaciones internas y de los informes externos de las instituciones microfinancieras (IMF) se han basado en la actividad financiera, siendo la calidad de la cartera de préstamos, la recuperación del coste y la rentabilidad los principales indicadores utilizados para determinar el éxito de una IMF. Por otra parte, los logros sociales de varios programas han sido evaluados basándose en una evidencia anecdótica más que en un proceso sistemático y riguroso, como es en el caso de las evaluaciones financieras. El hecho de que los clientes vuelvan a pedir préstamos está comúnmente considerado como un indicador de satisfacción del cliente; el tamaño del préstamo en relación al ingreso nacional bruto, como un indicador de alcance de la pobreza; y el porcentaje de mujeres y la cobertura geográfica como sinónimos de logros sociales.

Con el crecimiento de la industria, han ido surgiendo nuevos desafíos. Las noticias acerca de clientes que se habían sobre-endeudado o se habían visto forzados a devolver los préstamos por medio de prácticas poco éticas, causaron una reacción de los medios de comunicación contra las microfinanzas. Al mismo tiempo, las nuevas evaluaciones de impacto con estudios aleatorios revelaron la existencia de límites por parte de las microfinanzas en su objetivo de reducir la pobreza, poniendo en cuestión el valor social de las microfinanzas.

La necesidad de «una publicidad verdadera» y de demostrar la eficiencia social de las microfinanzas independientemente de su éxito comercial, ha resultado en un movimiento global de desempeño social que busca proveer un marco para el análisis, y un conjunto de herramientas para evaluar el desempeño social de las microfinanzas. La manifestación más importante de esta tendencia ha sido el surgimiento del *Social Performance Task Force* (SPTF). Se trata de un grupo internacional compuesto por inversores, donantes, instituciones microfinancieras, redes de microfinanzas, centros de investigación y otros actores unidos con el objetivo de definir, medir y mejorar el desempeño social de las IMF. El SPTF ha llegado a la siguiente definición de desempeño social: «traducción eficaz, en la práctica, de la misión de la institución de acuerdo a los valores sociales aceptados y referidos a atender al mayor número de personas pobres y excluidas; mejorar la calidad y eficacia de los servicios financieros; y mejorar la responsabilidad social de la IMF».

Uno de los mayores éxitos del SPTF ha sido la creación de un grupo de 22 indicadores de desempeño social diseñados para medir la acción social de las IMF y permitir a estas instituciones monitorear e informar sobre los procesos y resultados de sus operaciones. Estos indicadores han sido recopilados en el Informe de Desempeño Social del Microfinance Information Exchange (MIX) y, desde febrero del 2009, las IMF han empezado a informar sobre su desempeño social al MIX. En menos de dos años, el MIX ha recibido alrededor de 400 informes de desempeño social de instituciones de distintos tamaños, tipos y niveles de consolidación. Esta cifra demuestra el compromiso con la transparencia de un creciente número de IMF, al igual que el deseo del sector de medir los resultados de las instituciones de una manera clara y transparente para asegurar un flujo de fondos hacia aquellas instituciones que muestren un fuerte compromiso hacia sus clientes.

Los 22 indicadores del SPTF no pretenden medir el impacto de una IMF, pero sí determinar si las condiciones de vida de los clientes están mejorando y cómo las instituciones pueden atender mejor a sus clientes. Las evaluaciones de impacto intentan establecer una relación causal entre las mejoras sociales y la participación de los clientes para determinar qué le hubiera sucedido a los clientes en ausencia de las microfinanzas. En el desempeño social, el impacto es sólo un elemento de la historia. El desempeño social engloba un amplio espectro de indicadores pero todos ellos entran dentro del mismo marco conceptual. Estos indicadores incluyen el análisis de los objetivos de la institución, la eficacia de los sistemas internos y las actividades para alcanzar esos objetivos, los correspondientes resultados, y los cambios observados en las vidas de

los clientes. Fueron seleccionados en función de su relevancia, la facilidad de uso por parte de las IMF y la facilidad de verificación por parte de un tercero.

Focalizarse en el cliente es el elemento clave del movimiento de desempeño social. Se trata de la base del verdadero éxito y el cumplimiento de la promesa de que las microfinanzas son una herramienta efectiva de desarrollo. Las instituciones que muestran poca atención hacia los clientes no sólo fallan a la hora de alcanzar su misión sino que además eventualmente experimentan un deterioro de su cartera de clientes y el abandono de los mismos. Un número creciente de donantes sociales e inversores están reconociendo este aspecto y, como consecuencia, están dirigiendo sus fondos a las IMF basándose en su capacidad de proveer productos y servicios accesibles y apropiados para sus clientes. La responsabilidad social con los clientes forma el núcleo de las otras iniciativas del SPTF, como la campaña de los seis principios para la protección de los consumidores y la iniciativa de la transparencia en los tipos de interés efectivos de las IMF.

Se dice a menudo que el desempeño social y la sostenibilidad financiera son difíciles de alcanzar simultáneamente y que uno se consigue normalmente a expensas del otro: es la teoría de la compensación. Sin embargo, los análisis recientes llevados a cabo por el MIX y otros investigadores demuestran que es posible ser una IMF saludable y mantenerse enfocada en el desempeño social al mismo tiempo. A través de la medición de los indicadores han surgido sinergias importantes en términos de productividad y eficiencia. Por ejemplo, las políticas de formación en desempeño social, las políticas de recursos humanos orientadas hacia los clientes y la retención de clientes, sugieren que la inversión en la formación del personal da como resultado clientes mejor atendidos, con una mejor tasa de devolución y una mejor gestión de sus actividades. Esto se traduce en costes más bajos y mayores beneficios para la institución. Además, unas tasas de retención altas benefician a las IMF en un entorno competitivo donde sólo aquellas IMF que identifiquen y den respuesta a las necesidades de los clientes, serán capaces de mantenerlos y al mismo tiempo asegurar su propia sostenibilidad financiera a largo plazo.

Prizma, el objeto del presente estudio, es un excelente ejemplo. Esta IMF de Bosnia ha demostrado cómo una institución puede usar la gestión del desempeño social para evaluar las necesidades de sus clientes y, en este sentido, desarrollar unas tablas para medir el nivel de pobreza de sus clientes en el momento de entrar en el programa y a lo largo del tiempo. Las IMF atienden habitualmente a los pobres como un objetivo social, pero solo un porcentaje

muy pequeño de ellas son capaces de proveer datos exactos y reales sobre el nivel de pobreza de sus clientes y cuántos de ellos logran salir de la pobreza. El esfuerzo de Prizma pone en evidencia que existen indicadores costo-efectivos para medir la pobreza y que el resultado puede utilizarse para determinar las necesidades de los clientes y mejorar las estrategias y los sistemas de las IMF. No todo en las microfinanzas es sobre alcance a la pobreza. Una institución puede tener diferentes objetivos sociales como la inclusión financiera o la creación de empleo. Independientemente de cuáles sean los objetivos de desarrollo de una IMF, sistematizar y medir el desempeño social es clave para asegurar un fuerte enfoque en proveer productos y servicios, accesibles y apropiados para sus clientes.

A pesar del hecho de que la información y gestión del desempeño social es todavía un trabajo en desarrollo, el ejercicio de monitorear esa información está teniendo un impacto en la gestión diaria de muchas IMF. Estas instituciones han creado perfiles o departamentos de desempeño social en el seno de las organizaciones, para diseñar planes de trabajo según el marco de desempeño social del SPTF, e implementar herramientas de evaluación de la pobreza relacionadas con medidas de pobreza internacional, como el *Progress Out of Poverty Index* (PPI) del Grameen y la *Poverty Assessment Tool* (PAT) del USAID/IRIS. Varios inversores han empezado a incluir información social en sus informes de auditoría financiera y rating social. Además, actualmente existen auditorías basadas en los indicadores del SPTF para asegurar la disponibilidad de datos sociales de alta calidad. Hoy, este compromiso global en relación a una actitud ética en las microfinanzas y en la evaluación de sus resultados representa uno de los mejores elementos que tenemos para asegurar simultáneamente un crecimiento del sector y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Invito a cada lector de este Cuaderno Monográfico a avanzar en esta dirección de manera que las historias de emprendedores y emprendedoras excluidas por las finanzas convencionales, pero apoyadas por exitosos programas de microfinanzas, continúen inspirándoles durante mucho tiempo.

1. Introducción

El verdadero poder y desafío de las microfinanzas reside en su potencial para combinar la sostenibilidad financiera con la consecución de los objetivos sociales. Las IMF incluyen regularmente este ideal de conseguir «el doble objetivo final» -desempeño financiero y social- en su declaración de misión.

Hoy en día y más que nunca, es crucial utilizar las experiencias de otras industrias y sectores que desde el principio, de una manera tanto teórica como práctica, han establecido estándares claros para equilibrar los, a primera vista, contradictorios conceptos de desempeño financiero y social, y que han demostrado en el desarrollo de sus actividades que es posible alcanzar los dos objetivos a la vez; es decir, que uno no excluye al otro. Por el contrario, ambos objetivos son las dos caras de una misma moneda y generan sinergias a largo plazo, estabilidad y extraordinarios resultados, incluso en los momentos de las grandes crisis como la actual. El sector microfinanciero es exactamente uno de esos sectores.

Sin embargo, a lo largo del mundo existen claros ejemplos de IMF que han desatendido su misión social y se han focalizado en la parte financiera de sus objetivos. Esto conlleva un daño irreparable al resto de las otras instituciones y al sector de las microfinanzas. Uno de los errores más frecuentes es considerar una evaluación de impacto como la gestión del desempeño social.

La primera parte de este cuaderno monográfico intenta abarcar la parte teórica del proceso de la gestión del desempeño social. El objeto de estudio de la segunda parte consistirá en realizar un análisis acerca de cómo la gestión del desempeño social puede ser implementada en la práctica, usando para ello el ejemplo de la Fundación Microcrediticia Prizma (MCF Prizma). Finalmente, el documento intentará responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los principales obstáculos durante el proceso?, ¿cuáles son los costes y beneficios, al igual que las lecciones aprendidas, durante el proceso?

2. Aspectos teóricos de la gestión del desempeño social

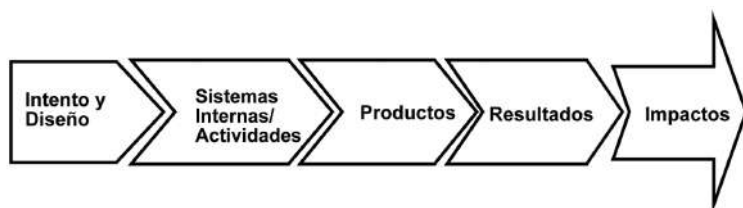
El desempeño social se define como la traducción eficaz, en la práctica, de los objetivos de una institución. El desempeño social incluye resultados a corto y largo plazo al igual que las actividades que la institución lleva a cabo, los productos que ofrece y los valores y comportamientos que promueve la organización.

Es decir, la gestión del desempeño social es un enfoque práctico que ayuda a la IMF a observar toda la organización a través de un prisma social; la gestión del desempeño social guía a la IMF a traducir su misión en objetivos de desempeño social específicos, medibles, realizables, reales y concretos en el tiempo.

La gestión del desempeño social implica el proceso de recopilar y procesar efectivamente la información para adaptar y mejorar los productos de la organización y sus sistemas institucionales, de manera que las operaciones diarias puedan contribuir directamente a los objetivos a largo plazo y al cumplimiento de su misión.

Los diferentes pasos que se llevan cabo en el proceso para alcanzar el cambio se describen en la Figura 1. El proceso comienza con el análisis de la misión de la institución, sus objetivos sociales y sus objetivos operacionales. Esto es crucial para responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es la misión de la institución?, ¿tiene claro cuáles son sus objetivos sociales?, ¿están sus objetivos sociales claramente definidos y alineados con su misión social?

Figura 1: Dimensiones del desempeño social



Fuente: Hashemi (2007)

De acuerdo al SPTF⁵, cada IMF tiene su propia misión y modelo, aunque hay ciertos valores sociales que se aplican a todas las IMF. Entre ellos, destacan mejorar la vida de los pobres y excluidos, y ampliar las oportunidades de las comunidades. Para crear este valor, los objetivos sociales de una IMF deben incluir⁶:

- Atender de manera sostenible a un número cada vez mayor de pobres y excluidos, expandiendo el alcance a los más pobres;
- Mejorar la calidad y eficacia de los servicios financieros mediante la evaluación sistemática de las necesidades específicas de los clientes;
- Crear condiciones favorables para que los clientes, sus familias y comunidades puedan mejorar el acceso al capital social, los lazos sociales, activos, ingresos y servicios para reducir su vulnerabilidad y hacer frente a sus necesidades básicas; y
- Mejorar la responsabilidad social de las IMF hacia sus empleados, sus clientes, al igual que hacia la comunidad a la que sirve.

El segundo paso en el camino hacia el impacto ilustrado en la Figura 1 incluye la evaluación de la idoneidad y el alineamiento de los sistemas internos de la institución (recursos humanos, incentivos, sistemas de gestión de información) y las actividades, con los logros de los objetivos sociales. ¿Está monitoreado e informado de manera regular el progreso hacia la consecución de los objetivos sociales? ¿Se comporta de manera responsable la institución en relación con sus clientes, personal, comunidad y medio ambiente?

El próximo paso en el proceso concierne a los clientes. ¿Está la institución alcanzando a los clientes deseados? ¿Cuántos de ellos proceden de áreas rurales y subdesarrolladas? ¿Cuántos viven bajo el umbral de la pobreza o no tienen acceso a los servicios financieros formales? ¿Están los productos diseñados para atender las necesidades de los clientes y en línea con sus capacidades? ¿Hay diferentes productos para cada necesidad? ¿Cuál es la tasa de abandono? ¿Está controlado adecuadamente el endeudamiento del cliente? Etc.

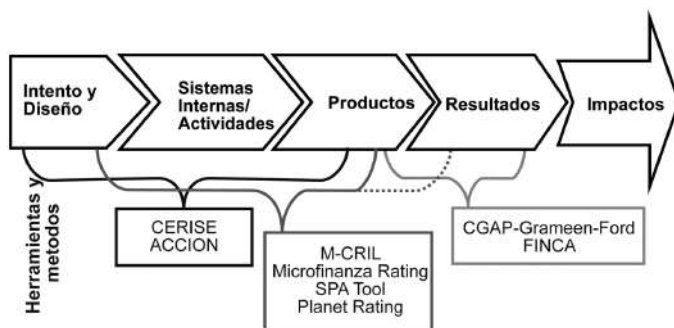
⁵ Grupo de Trabajo sobre el Desempeño Social o Social Performance Task Force - <http://www.sptf.info>.

⁶ Esto es parte de la definición comúnmente aceptada de la definición (y del lenguaje de valor social) de desempeño social acordada por el Grupo de Trabajo de Desempeño Social en Marzo de 2005 en París.

El cuarto paso trata sobre los resultados obtenidos. ¿Están los clientes mejorando su actividad económica y social? El paso final en el proceso se refiere a establecer la relación causal entre la participación en el programa y la mejora de las condiciones de vida del cliente.

Aunque el proceso del impacto en la Figura 1 se presenta como flechas que apuntan en una dirección, realmente existe un flujo reiterativo de información entre los resultados obtenidos y el proceso de toma de decisiones que ayuda a mejorar el funcionamiento y la práctica. Solamente de esta manera se puede desarrollar una gestión efectiva del desempeño social.

Figura 2: Herramientas de la gestión del desempeño social que cubren varias dimensiones en el proceso del impacto



Fuente: Hashemi (2007)

Varias herramientas para gestionar el desempeño social han sido desarrolladas en el seno de distintas iniciativas, centrándose cada una de ellas en los diferentes pasos o dimensiones del desempeño social (Figura 2)⁷. Algunas herramientas, como CERISE, se centran en analizar, a partir de la información disponible, los sistemas internos y procesos organizativos para determinar si las instituciones tienen los medios para alcanzar sus objetivos sociales. Para

⁷ Para más información en diferentes iniciativas ver Hashemi (2007) o SEEP (2007).

otros, como el CGAP, Grameen y Fundación Ford, lo verdaderamente importante para determinar si los objetivos sociales están siendo alcanzados depende en el grado de información acerca del cliente. Para evaluar si las instituciones que dicen ser socialmente responsables están alcanzando a sus clientes meta, es necesario analizar si sus servicios son apropiados, y si esos clientes están experimentando cambios positivos en sus vidas.

Existen herramientas organizativas internas que se utilizan para hacer un seguimiento del impacto en la vida de los clientes durante periodos de tiempo más extensos. Una de esas herramientas es el *scorecard* o tabla de medición para evaluar la pobreza utilizada por Prizma en Bosnia-Herzegovina y el *Progress Out of Poverty Index* (PPI) del Grameen/CGAP. El PPI se utiliza por numerosas instituciones en más de 30 países en los cinco continentes. El PPI es similar al *scorecard* o tabla de medición de la pobreza de Prizma, ya que el PPI está inspirado en el mismo. A parte de herramientas internas, existen también herramientas de evaluación externas utilizadas para el mismo fin por agencias especializadas de calificación crediticia. Estas agencias, a parte de la calificación crediticia, también evalúan el aspecto social del trabajo diario de las organizaciones.

Para acortar la distancia entre los informes institucionales y los relativos a los clientes, el SPTF desarrolló un formato estándar para los informes de desempeño social que incluye indicadores sociales y organizacionales⁸. El énfasis está puesto en indicadores que son claros, simples, prácticos, rentables, estadísticamente rigurosos, y comparables para todos los países. Al crear este formato de informes estándar, el grupo de trabajo era consciente de la flexibilidad necesaria para que las instituciones eligieran sus objetivos sociales, las herramientas que querían usar para medir el progreso, y los indicadores sobre los que querían informar.

⁸ Más detalle en: <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/56418>.

3. Aspectos prácticos de la gestión del desempeño social- Estudio de caso de Prizma

Una vez definido el concepto de gestión del desempeño social, en la segunda parte de este Cuaderno ilustraremos cómo la institución microfinanciera Prizma está monitoreando el desempeño social en sus operaciones diarias, así como también los desafíos que afronta para alcanzar sus objetivos.

3.1. Información general de la institución

En 1997, la Comisión Internacional Católica para las Migraciones (ICMC) buscó fondos de la Oficina para la Población, Refugiados y Emigrantes del Departamento de Estado del Gobierno de Estados Unidos para empezar un programa de microcréditos en el norte de Bosnia-Herzegovina. Con capital semilla y una fuerte determinación de atender mujeres empresarias pobres y con rentas bajas, nació Prizma. Originalmente esta organización fue concebida como un programa con una sola sucursal, que operaría desde una oficina en la ciudad de Bihac. Se previó que el programa sería capaz de cubrir sus costes para atender a largo plazo las necesidades de las mujeres pobres y de bajos ingresos sin acceso al trabajo formal ni a los servicios financieros.

Prizma identificó que muchas de las mujeres eran cabeza de familia o viudas, como resultado de la guerra u otras dificultades, y representaban un porcentaje desproporcionado entre la población más pobre. Además, las mujeres tenían menos acceso al empleo formal y los servicios financieros que los hombres. La verdad es que, incluso entre las IMF en Bosnia-Herzegovina, la mayor parte de los recursos financieros eran destinados reiteradamente a hombres. Prizma dirigió sus recursos a las mujeres con el fin de fortalecer sus capacidades para aprovechar oportunidades económicas, lidiar con crisis individuales y familiares, asegurarles una vivienda digna y ayudar a responder a las necesidades básicas de sus familias. Prizma cree que servir a las mujeres es el canal correcto para ayudar a los pobres y a las familias de escasos recursos.

Desde el principio, la estrategia principal de Prizma se centró en alcanzar a las mujeres de las comunidades más afectadas por la guerra (como el área de

Bihac o Mostar) y de las comunidades con una larga tradición industrial pero que se colapsaron o fueron a la bancarrota después de la guerra, generando una alta tasa de desempleo (la región de Zenic o Travnik). Por supuesto, la estrategia se adoptó tras recabar nuevos datos de pobreza en Bosnia-Herzegovina a través de fuentes internas y externas. Estos nuevos datos han marcado la expansión de las actividades de Prizma a la República de Srpska al igual que a grandes áreas rurales del país en los últimos años.

Aunque el programa fue establecido para atender a un grupo de población claramente definido, Prizma ha estado desde el principio comprometida con su sostenibilidad. Este era el único camino para proveer servicios a largo plazo a los más pobres en Bosnia-Herzegovina. El programa en Bihac creció rápidamente y a través de una fuerte disciplina de prestar y recuperar los créditos, se alcanzó un nivel casi perfecto de devoluciones. Por otro lado, el segundo programa de ICMC implementado en la ciudad industrial de Zenica, destrozada económicamente y situada en la parte central de Bosnia-Herzegovina, perdió su rumbo y estaba carente de perspectiva. Para salvar el programa de Zenica, el director del programa de Prizma lo rediseñó y trabajó con el personal para recuperar parte del dinero que se había perdido centrándose en rescatar una cartera de clientes de calidad. En pocos meses, las devoluciones de los créditos aumentó de casi cero a un 99%. Este fuerte aumento en las devoluciones permitió atraer donaciones adicionales de capital.

Con una trayectoria cada vez mejor, el programa consolidado (Bihac y Zenica) comenzó a recibir una creciente atención como una de las pocas IMF del país centrada en alcanzar a las mujeres de renta más baja y a refugiados retornados a sus antiguos hogares. El Bureau de Población, Refugiados y Migración (BPRM) y el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) suministraron fondos adicionales para abrir dos nuevas oficinas de Prizma, una en la ciudad histórica de Travnik de la región central de Bosnia y la otra en la parte sur de la dividida ciudad de Mostar. A mediados de 1999, Prizma había desarrollado una red de oficinas dando servicio a más de 1.500 mujeres con una tasa de devolución mensual del 99%.

En el año 2001, sólo cinco años después del nacimiento de la organización, Prizma alcanzó su plena sostenibilidad financiera, generando unos beneficios anuales de más de 100.000 \$. Esto contribuyó a iniciar una transición de las donaciones y subvenciones, con condicionantes (a menudo políticos) y nada cercanos a los objetivos y necesidades de la institución para atender a los pobres, a la solicitud de fondos prestados. Estos nuevos fondos fueron utilizados

principalmente para la diversificación de productos y la expansión a nuevas zonas geográficas.

El Grupo Consultor de Ayuda a los Pobres (CGAP), un consorcio de donantes interesados en las microfinanzas y auspiciado por el Banco Mundial en Washington, reconoció en Prizma una organización capaz de alcanzar a los más pobres mejor que otras IMF del país. A principios del año 2002, el CGAP firmó un convenio de colaboración con Prizma para fortalecer la eficiencia, los controles internos, la gestión, los costes y el desarrollo del personal. Esto ayudó a Prizma a mejorar la eficiencia de sus operaciones y sus indicadores financieros, lo cual era crucial para atraer nuevos fondos, especialmente del mundo comercial, que eran necesarios para la expansión de sus actividades.

Varios estudios sobre la pobreza llevados a cabo en Bosnia-Herzegovina después del año 1995 mostraron altos niveles de pobreza en la República de Srpska (RS), una región pequeña en Bosnia-Herzegovina con mayoría serbia. Analizando esos datos, el equipo de gestión de Prizma concluyó en septiembre del año 2003 que para mejorar el alcance a los más pobres y crear un mayor impacto, era necesario expandir las operaciones a esta región del país. Esta decisión fue de especial relevancia teniendo en cuenta que en esos momentos Bosnia-Herzegovina estaba económicamente dividida en dos regiones, con dos sistemas económicos diferentes y distintas instituciones y regulaciones. Como el recuerdo de la guerra estaba todavía muy reciente, el comercio entre ambas regiones, era muy escaso. Solo un número reducido de compañías con sus sedes en una región había logrado desarrollar actividades en la otra zona. Prizma fue una de las primeras organizaciones en romper esa barrera, y se registró y operó a escala nacional. Conviene remarcar que esta decisión estaba alineada con los objetivos sociales de Prizma y, aunque no estaba explícitamente reseñada en su misión, formaba parte de todos los documentos importantes de la institución. Este objetivo se refiere a trabajar con población de todas las nacionalidades, razas y religiones, lo cual era muy importante en el contexto de Bosnia-Herzegovina.

Poco después de expandir sus operaciones a RS, Prizma se posicionó estratégicamente en la parte este de RS. Esta era la zona más pobre, predominantemente rural del país, con ningún banco ni ninguna IMF ubicada ahí en aquella época.

A lo largo de esos años, todas las sucursales tenían en común una potente y probada metodología y visión para dar servicio a las mujeres pobres y de bajos recursos a largo plazo. El desafío institucional era aumentar la fortaleza y el

dinamismo de las nuevas sucursales para consolidar la posición financiera de la organización, desarrollar una efectiva estructura de gestión y aumentar las operaciones. Se nombró un Director General (CEO) con un fuerte conocimiento de desarrollo institucional y de gestión. El nuevo CEO rediseñó la estructura de Prizma, promocionando al personal más capacitado, redefiniendo y documentando las políticas y los procedimientos, y dinamizando las operaciones.

En el año 2004, Prizma trasladó su sede de Mostar a Sarajevo. Esto se llevó a cabo con el fin de aumentar el apoyo institucional a la creciente red de sucursales, poder acceder al mercado de recursos humanos de la capital, y aumentar la conexión con los políticos. Ese mismo año, Prizma fue aceptada como miembro de la *Microfinance Network* (MFN), una red global de IMF comprometidas en mejorar las condiciones de vida de las personas pobres. Este hecho fue importante para Prizma ya que MFN es una red conocida por su orientación social, cuyos miembros están reconocidos no por su tamaño sino por sus soluciones innovadoras en el campo del desempeño social. El ser miembro de MFN ayudó a Prizma a aumentar su conocimiento en medición de la pobreza y compartir experiencias con otras instituciones centradas en el ámbito social.

El periodo comprendido entre los años 2004 y 2006 fue de un gran fortalecimiento institucional. A lo largo de esos tres años, Prizma se centró en desarrollar herramientas sofisticadas para medir el impacto social. Todos los manuales y las políticas fueron revisados para estar más alineados con la misión social. Prizma también trabajó mucho en implementar altos niveles de transparencia. Como resultado, el CGAP le otorgó durante tres años consecutivos el premio a la transparencia. Asimismo, *Planet Finance* calificó a Prizma con una A, tendencia estable y probó su metodología CERISE para medir el desempeño social en una de las primeras instituciones en el mundo.

En agosto del año 2005, Prizma expandió sus actividades a la región de Tuzla donde ya existía una saturación de IMF sólidas que se habían establecido allí hacía nueve años. El impacto fue tremendo. Quedó patente que incluso en áreas con una fuerte presencia de IMF había personas que estaban todavía fuera del sistema microfinanciero. Además, y tal vez más importante, se constató que la estrategia de marketing de Prizma para profundizar en el mercado estaba funcionando muy bien.

Como miembro del consejo de administración de la Asociación de Instituciones Microfinancieras (AMFI) al igual que del *Microfinance Center* (MCF), desde el año 2006, Prizma ha estado intentando promover la importancia de

la misión social a través de los medios de comunicación y del compromiso comunitario en las localidades y regiones.

Al final del año 2009, Prizma se convirtió en una de las IMF líderes enfocadas en la pobreza por número de clientes en Bosnia-Herzegovina, con una cartera de 80 millones de KM⁹.

En la actualidad, Prizma tiene siete sucursales y 37 oficinas satélites, con 200 empleados experimentados dando servicio a 50.000 clientes. El 65% de los clientes de Prizma son mujeres y el 46% reside en zonas rurales. Prizma ofrece nueve tipos diferentes de préstamos agrupados en cuatro segmentos (negocio, agricultura, necesidades básicas y vivienda) y emplea dos metodologías de préstamo: grupo solidario e individual. Prizma pretende alcanzar a los más pobres, principalmente a las mujeres. Los préstamos para montar negocios son el principal producto de Prizma, representando el 64% de los créditos otorgados en el año 2004. De todas maneras, en los últimos años ha habido una tendencia hacia la diversificación de productos para alcanzar a la población rural y para ofrecer préstamos no destinados a negocios.

3.2. Estrategia para la gestión del desempeño social

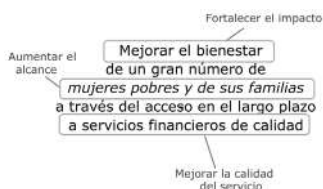
Prizma trabaja siempre a partir de su misión y visión. La visión de Prizma consiste en ser ampliamente reconocida por ofrecer oportunidades a las personas, para mejorar sus vidas y construir relaciones basadas en su compromiso y respecto hacia sus clientes. Su misión consiste en «mejorar el bienestar del mayor número de personas pobres y sus familias facilitando el acceso a servicios financieros de calidad en el largo plazo». Prizma trabaja principalmente con mujeres porque ellas representan el mayor porcentaje entre la población pobre y son el colectivo que tiene menos posibilidades de acceder al empleo formal y a los servicios financieros. De todas maneras, Prizma no excluye a los hombres, especialmente a aquellos que son pobres.

El enunciado de la misión de Prizma contiene los siguientes objetivos sociales:

- Fortalecer el impacto- «mejorar el bienestar».
- Profundizar en el alcance- «el mayor número de mujeres pobres y sus familias».

⁹ Marcos convertibles bosnios, equivalentes a unos 57 millones de dólares.

- Asegurar la calidad de los servicios- «proveer acceso en el largo plazo a servicios financieros de calidad».



El tercer objetivo, «proveer acceso en el largo plazo a servicios financieros de calidad», demuestra la relación tan estrecha que existe entre la actividad social y financiera.

A partir de estas tres ambiciosas declaraciones de intenciones, Prizma definió varios objetivos de desempeño social que permitieron fijar sus objetivos operacionales tal y como se señalan en la tabla 1.

Tabla 1: Objetivos sociales y objetivos de desempeño social

Misión	Objetivos sociales	Objetivos de desempeño social	Objetivos en planes estratégicos/operacionales	Sistema específico de incentivos puesto en marcha
<i>Mejorar el nivel de vida de</i>	Mejorar el bienestar de los clientes	Reducir el nivel de pobreza de los clientes y sus familias a lo largo del tiempo	En desarrollo – proveerá un número objetivo de cambios en el estatus de pobreza a lo largo de los ciclos de préstamos	
<i>un gran número de mujeres pobres y sus familias</i>	Dar servicio a los clientes pobres	Mejorar el alcance a los clientes pobres	El objetivo indicando el número de clientes es fijado y revisado anualmente Los objetivos relativos al nivel de pobreza y al estatus de pobreza de los clientes está en desarrollo—proveerá un porcentaje meta de nuevos clientes que son pobres (por debajo de la línea nacional de pobreza – puntuación 0-2) y de nuevos clientes que son vulnerables pero no pobres (ligeramente por encima de la línea nacional de pobreza – puntuación de 3-5) Los objetivos relativos al número de mujeres que son clientes son fijados anualmente y para el año 2007 se fijó en al menos el 70% de los clientes	Los oficiales de crédito son recompensados progresivamente por alcanzar >25%, >40%, o >60% de nuevos clientes pobres cada mes (por debajo del umbral nacional de pobreza – puntuación de 0-2) El equipo de cada sucursal es recompensado progresivamente por alcanzar >25%, >40%, o >60% de nuevos clientes pobres cada año (por debajo del umbral nacional de pobreza – puntuación de 0-2) Los objetivos relativos al número de clientes son fijados como una norma
<i>A través del acceso en el largo plazo a servicios financieros de calidad</i>	Proveer servicios financieros de calidad	Reducir el ratio de salida de los clientes Aumentar el grado de satisfacción del cliente	Mantener el ratio de salida por debajo del 40% – revisado anualmente pero sin cambiar en los últimos años. No hay un objetivo de satisfacción, pero se realiza una evaluación cualitativa de manera regular (biannual)	Los oficiales de crédito son recompensados progresivamente por alcanzar un ratio de salida mensual <30% El equipo de cada sucursal al igual que en la sede es recompensado progresivamente por alcanzar un ratio de salida anual <45%, <40%, o <30% cada año

Con el fin de diseñar la mejor estrategia para alcanzar los objetivos sociales, Prizma ha empleado métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, y ha utilizado estudios externos disponibles para mejorar la definición de quién es pobre en un contexto de posguerra y transición. Esto resultó ser un desafío al no existir datos anteriores a la guerra relativos al porcentaje de pobres en Bosnia–Herzegovina, al mismo tiempo que era necesario para responder a la pregunta de si la organización estaba alcanzando a las personas de escasos recursos.

Todas estas investigaciones ayudaron a que Prizma comprendiera mejor su mercado objetivo, a que desarrollara una estrategia más efectiva para alcanzar ese mercado y creara productos que pudieran ayudar a la organización a alcanzar su objetivo principal: «reducir el nivel de pobreza de sus clientes y familias». Prizma busca desarrollar los productos que puedan ayudar a sus clientes a:

- Reducir la pobreza crónica – ayudando a crear empleo sostenible entre los pobres económicamente activos y las personas de escasos recursos.
- Reducir la pobreza transitoria – proveyendo servicios financieros que permiten a sus clientes reducir las fluctuaciones en sus ingresos como resultado del pago intermitente de sus pensiones, remesas oscilantes, y caídas imprevistas en la actividad de los negocios y la estabilidad de la familia.
- Reducir el riesgo de llegar a ser pobre – proveyendo servicios financieros que fortalecen su medio de vida, aumenten el nivel y la regularidad de sus ingresos, y ayuden a mitigar la vulnerabilidad cuando los servicios sociales del estados son inadecuados o inexistentes.

Esta comprensión de la pobreza como un fenómeno multidimensional en Bosnia–Herzegovina tuvo gran impacto en cómo Prizma definió su mercado objetivo y desarrolló nuevos productos. Por ejemplo, las tablas de medición de la pobreza permitieron a Prizma dividir a sus clientes en tres grupos meta diferentes:

- Grupo objetivo prioritario – clientes de familias que viven por debajo de la línea de pobreza nacional- puntuación de pobreza de 0 a 2;
- Grupo objetivo estándar– clientes de familias vulnerables pero no pobres que viven entre el 100% y el 150% de la línea de pobreza nacional – puntuación de pobreza de 3 a 4;

- Grupo no objetivo – clientes de familias que no son pobres.

Con la implementación de la *scorecard* o tabla de medición de la pobreza, el proceso de evaluación de clientes potenciales está completamente automatizado. La medición de la pobreza se utiliza en combinación con otra información, como el historial crediticio, lo cual garantiza un proceso completo de evaluación de los clientes potenciales.

3.3. Sistema de información en Prizma

De acuerdo a su misión, Prizma se ha embarcado en una serie de evaluaciones sobre las actividades de sus clientes bajo los auspicios del proyecto Imp-Act. Esas actividades incluyen evaluaciones de desempeño social al igual que estudios de mercados, tales como recogida de información acerca de la salida de clientes, y las necesidades y deseos de los clientes para mejorar su desempeño social.

Hoy en día, el sistema de información en Prizma está compuesto por cinco elementos principales:

- Monitorear el alcance de la pobreza para todos sus clientes nuevos utilizando la tabla de medición de la pobreza.
- Monitorear el cambio de nivel de pobreza de cada cliente comparando la puntuación de pobreza del cliente cuando entró en el programa con la obtenida cada vez que recibe un nuevo crédito.
- Monitorear las salidas de los clientes del programa, utilizando una entrevista corta y semiestructurada, llevada a cabo por el personal de campo dos veces al año, en la que se incluyen preguntas como las siguientes: ¿quién abandona? ¿cuántos clientes abandonan? ¿cuáles son las características de las personas que dejan el programa? ¿por qué abandonan?
- Monitorear la satisfacción del cliente a través del departamento de marketing dos veces al año para determinar el grado de satisfacción de los clientes con los servicios de Prizma.
- Discusiones de grupo que permiten a Prizma investigar las razones detrás de las tendencias y patrones en los estatus de los clientes ofrecidos por las monitorizaciones.

Debido a la limitación de páginas de este documento nos centraremos en las herramientas más importantes de desempeño social, que en nuestro caso son la *scorecard* o tabla de medición de la pobreza y el sistema de monitoreo de salida de los clientes.

3.3.1. *Scorecard* o tabla de medición de la pobreza¹⁰

En el transcurso del trabajo con el MFC bajo el auspicio de Imp-Act, Prizma desarrolló un sistema de medición de la pobreza para medir la situación de pobreza de los clientes y monitorear el cambio en el grado de pobreza a lo largo del tiempo. Fue concebido como una tabla de medición o *scorecard*. Este sistema permite a Prizma clasificar por rangos a todos sus clientes según la pobreza relativa. Estos rangos facilitan a los gestores entender mejor a quién se está dando servicio: quién entra como cliente, permanece y abandona, para perfeccionar la identificación de los clientes y mejorar el alcance. También permite a la organización informar sobre el nivel de pobreza del cliente en términos absolutos, en relación a la línea de pobreza nacional e internacional de 1 \$ y de 2 \$ al día. Finalmente, permite a la organización medir los cambios en la situación de pobreza del cliente a lo largo del tiempo. Este enfoque no asume la atribución. Por el contrario, el medir los cambios en el nivel de pobreza familiar a lo largo del tiempo proporciona información relevante para hacer inferencias sobre los resultados en la provisión de servicios a medio y largo plazo, y poner de relieve futuras áreas de investigación.

La tabla de medición de la pobreza es una medida compuesta de la pobreza familiar, basada en algunos de los indicadores *proxy* de falta de ingresos más sólidos para evaluar la pobreza en Bosnia-Herzegovina. La tabla está compuesta por siete indicadores de ausencia de gasto. Los primeros tres – educación, residencia y tamaño del hogar – reflejan categorías de riesgo de pobreza. Si el jefe de familia tiene un nivel educativo de primaria o inferior, o si la familia vive en el ámbito rural o si la familia tiene seis o más miembros, la posibilidad de que la familia sea pobre se incrementa significativamente. Los segundos cuatro indicadores – bienes del hogar, medios de transporte, consumo de carne y consumo de dulces – miden el cambio en la situación de pobreza de la familia a lo largo del tiempo, además de contribuir a definir el perfil de riesgo de pobreza o bienestar de cada cliente nuevo o que renueva.

¹⁰ Michal Matul, Sean Kline: Scoring Change - Prizma's Approach to Assessing Poverty, Microfinance Centre Spotlight nota n°. 4, noviembre 2003.

Figura 3: Scorecard o tabla de medición de la pobreza de Prizma

Tabla de medición de la pobreza Prizma						
Pobre y muy pobre 0-2 • Pobre no vulnerable 3-4 • No pobre 5+						
Indicador			0	1	2	
Poverty Risk	Educación	Cuál es el nivel de educación de la mujer cabeza familia/esposa/compañera?	≤ Primaria	> Primaria	-	
	Lugar de residencia	Cuál es el lugar de residencia?	≤ Rural/Peri 10000	Urbana >10000		
	Tamaño de familia	Cuál es el tamaño de la familia?	≥5	<5		
	Change	Bienes activos en la casa	Posee la familia un reproductor de CDs?	No		Si
		Medios de transporte	Posee la familia un medio de transporte?	No		Si
		Consumo de carne	De media, con qué frecuencia como carne la familia?	Raramente 0-2 veces/semana		Algunas veces 3-5 veces/semana
Consumo de dulces		De media, con qué frecuencia come dulces la familia con la comida principal?	Raramente 0-2 veces/semana	Algunas veces 3-5 veces/semana	A menudo 6-7 veces/semana	
Puntuación de Situación de Pobreza (0-9)						

La puntuación de cada cliente oscila entre 0 (pobre) y 9 (no pobre). A lo largo de ese intervalo, se han definido tres subintervalos que corresponden a tres categorías de pobreza según se señala a continuación.

Tabla 2: Intervalos de medición de pobreza

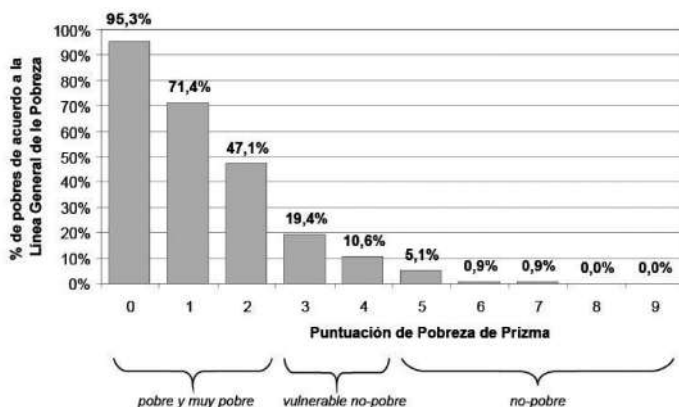
<i>Puntuación 0-2</i>	<i>Puntuación 3-4</i>	<i>Puntuación 5 +</i>
<i>Pobre y muy pobre</i>	<i>Vulnerable no-pobre</i>	<i>No-pobre</i>
<i>Viviendo por debajo de la línea de pobreza nacional</i>	<i>Viviendo entre el 100-150% de la línea de pobreza nacional</i>	<i>Viviendo sobre el 150% de la línea de pobreza nacional</i>

A partir de estos tres intervalos, Prizma puede clasificar a todos sus clientes por el grado de pobreza relativa. Por ejemplo, una familia con una puntuación de dos es claramente más pobre que una familia con una puntuación de cuatro.

Clasificar a los clientes requiere que las puntuaciones bajas estén asociadas con altas probabilidades de pobreza, pero no requiere conocer exactamente las probabilidades. De todas maneras, los inversores quieren medidas de pobreza absoluta, y eso requiere probabilidades exactas. Dado que la tabla de medición de pobreza de Prizma está ligada a un estudio de gasto, esas probabilidades son conocidas. Esto permite medir el nivel de pobreza global de los clientes de Prizma.

La Figura 4 refleja cómo las puntuaciones relativas pueden ser trasladadas a medidas absolutas combinando los intervalos de pobreza con la línea de pobreza general de la Encuesta de Medición de Nivel de Vida (LSMS, *Living Standards Measurement Survey*). El nivel de pobreza global de la clientela de Prizma se define como la media de la probabilidad de pobreza de los clientes. A su vez, la probabilidad de pobreza de cada cliente se define como la probabilidad de pobreza de los hogares en la encuesta nacional con la misma puntuación. Por ejemplo, si entre los hogares encuestados en la LSMS con una puntuación de 1, el 71,4% eran pobres, a los clientes de Prizma con una puntuación de 1 se les asigna una probabilidad del 71,4% de ser pobres.

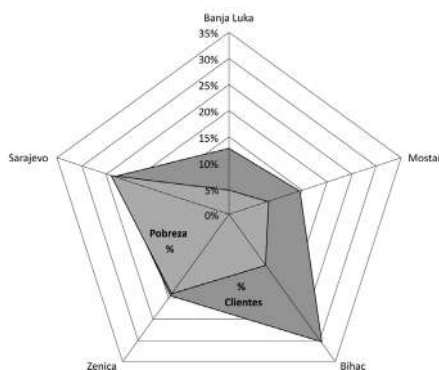
Figura 4: Comparación de la tabla de medición de la pobreza de Prizma con la línea de pobreza nacional del LSMS del 2002



La probabilidad media de pobreza es la cuota de casos con una puntuación dada, multiplicada por la probabilidad de pobreza asociada, sumado para todas las puntuaciones. En el caso de Prizma, un test piloto con 5.177 clientes nuevos arrojó una probabilidad media de pobreza del 14,6 por ciento¹¹. Resulta difícil determinar si el alcance es alto o bajo, porque desconocemos tanto si el alcance es sostenible como el alcance de otras entidades microfinancieras en Bosnia–Herzegovina. En cualquier caso, Prizma tiene la misión explícita de dar servicio a los pobres, y gracias a la medición del alcance de la pobreza se ayuda al Consejo de Administración a monitorear la consecución de la misión y ayuda a los directores a buscar nuevos caminos para mejorar el alcance de la organización.

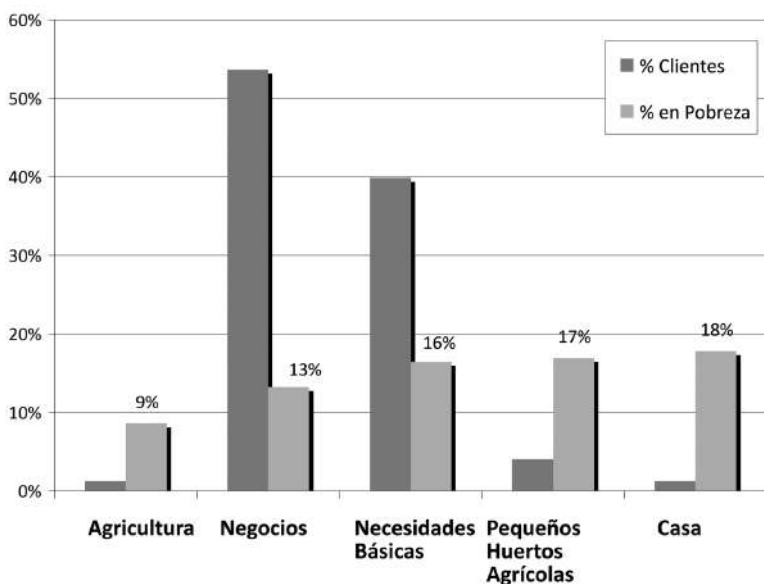
Mientras los inversores externos se centran en la tasa de pobreza global de Prizma, los gestores están también interesados en las tasas de pobreza por cada tipo de préstamo y por sucursal (ver Figura 5). Los datos extraídos de estudios pilotos muestran que el alcance de la pobreza varía más por sucursal que por tipo de préstamo. Quizás esto pone de relieve la importancia del emplazamiento de la sucursal y la gestión del director de la sucursal en cada área. También puede deberse a que las sucursales nuevas, pequeñas o sin crecimiento (aquellas con menos clientes nuevos durante el periodo de prueba) tenían una menor concentración de pobreza, porque las más antiguas, grandes y con crecimiento afrontan una mayor presión (o son más capaces debido a su experiencia) para ir más allá de los clientes menos pobres.

Figura 5: Alcance de la pobreza por sucursal



¹¹ El porcentaje de pobreza entre los clientes de Prizma calculado durante el periodo de prueba es cercano al de pobreza nacional del 19,3%.

Figura 6: Alcance de la pobreza como porcentaje de clientes de Prizma por producto



El origen de *scorecard* o tabla de medición de la pobreza de Prizma, su diseño participativo y su continuo desarrollo, están basados fundamentalmente en la misión institucional y en la necesidad de los gestores de medir la profundidad del alcance y los cambios en las vidas de los clientes; al contrario de la necesidad de informar a más de uno de los inversores externos. Este sistema ha probado ser un instrumento decisivo para Prizma gracias a sus diferentes atributos.

Primero, este sistema es mucho más preciso y creíble para medir el alcance de la pobreza que otros enfoques aproximativos, como por ejemplo: el promedio del balance pendiente como un porcentaje del producto nacional bruto per cápita, el porcentaje de clientes en el ámbito rural o el porcentaje de clientes mujeres. Está basado en medidores de pobreza sólidos de ausencia de ingreso, que permiten evitar problemas relacionados con la fiabilidad en la recolección de datos relativos al ingreso y al gasto entre las familias pobres.

Esto es especialmente relevante en el caso de los solicitantes en el ámbito de las microfinanzas. Su percepción de que el proveer este tipo de información puede determinar el que reciban el servicio o no, conlleva el reconsiderar esa información para definir su verdadero estatus. Además, el sistema permite analizar los mayores o menores cambios en la situación de pobreza del cliente a lo largo del tiempo.

Dado que la tabla se basa en datos no económicos, ésta resulta ser apropiada para medir la situación de pobreza de los hogares de los clientes de cualquier organización financiera o no financiera y es aplicable en cualquier contexto donde existan datos nacionales de pobreza. Como la información sencilla y no económica es recogida directamente de los individuos, la exactitud de los datos y la calidad de la herramienta para medir la pobreza puede ser fácilmente verificada a través de muestras rutinarias y sistemáticas, como parte de la auditoría externa o interna de la organización, o de alguna otra fuente de verificación.

El coste y tiempo para adoptar la *scorecard* o tabla de medición se concentran en la fase de diseño. El sistema está diseñado para ser fácilmente integrado en los procedimientos operacionales, administrativos, y en los sistemas de información. Por tanto, la implementación del sistema representa un coste modesto. Además, el sistema provee al equipo gestor de información puntual para realizar estudios de mercado, análisis de abandono de clientes y otros análisis operativos de interés.

Permitir al personal generar informes sobre la situación de pobreza de los hogares de los clientes por sucursal, productos, abandonos, género, calidad de la cartera y otras variables analizadas en la tabla de medición de la pobreza, representa la piedra angular de los futuros esfuerzos de Prizma para mejorar su desempeño social. Además este sistema está contribuyendo a que Prizma alcance ciertos hitos institucionales en su imperativo de desarrollo, incluyendo los siguientes:

- La profundidad del alcance y el cambio en el estatus de sus clientes se incorporan en el sistema de incentivos de la institución para motivar al personal y se reconoce la primacía del desempeño social para facilitar la gestión de los recursos humanos.
- La monitorización de los abandonos de los clientes por rango de pobreza, permite a la institución valorar mejor la adecuación de sus servicios y lo que se puede hacer para retener y ayudar a los clientes.

- El desarrollo de productos y servicios que dan respuesta a las necesidades de progreso de los clientes pobres.
- El posicionamiento estratégico de la organización a través del desarrollo de estrategias de promoción más efectivas y canales de distribución para atraer, atender y retener a los clientes meta.
- La integración de los datos de puntuación de la pobreza en los sistemas de Prizma de coste-actividad (ABC) ayuda a la organización a entender mejor la estructura de coste de sus productos y cuantificar el coste asociado con el alcance a los clientes más pobres, lo cual, a su vez, permite a la institución identificar los medios para proveer servicios más eficientes.
- Prizma puede utilizar los datos de medición de la pobreza para mejorar la comprensión del riesgo crediticio a la hora de profundizar en el alcance.

3.3.2. Sistema de monitoreo del abandono de los clientes¹²

Con el fin de entender mejor y afrontar el abandono de los clientes –un fenómeno muy costoso para Prizma a la hora de alcanzar la sostenibilidad¹³ y un impacto social sostenible a lo largo del tiempo, Prizma junto a MFC ha diseñado un sistema de monitoreo de los abandonos (EMS, *Exit Monitoring System*). Se trata de una herramienta importante para verificar que los servicios y procedimientos son adecuados a las necesidades y preferencias de los clientes, y para identificar las áreas de operación que hay que mejorar y los cambios necesarios a realizar en los productos para acoplarse a los mercados variables. EMS ofrece a los distintos usuarios de Prizma respuestas adecuadas a preguntas tales como: ¿quién abandona? ¿cuál es la tasa de abandono? ¿por qué un grupo específico abandona? ¿es ese grupo importante para la organización? EMS está también ayudando a que la organización sea más realista a la hora de diseñar un sistema de incentivos por retención.

Prizma hace una distinción entre abandono voluntario y forzoso¹⁴. Los abandonos voluntarios están además desagregados en satisfactorios (razones no re-

¹² Michal Matul, Sefika Vejovic: Prizma's Exit Monitoring System, Microfinance Centre Spotlight nota n.º. 10, marzo 2004.

¹³ Un estudio de coste-actividad mostró que Prizma invierte mucho dinero en los clientes de primer ciclo. Si esos clientes abandonan la institución, Prizma pierde dinero.

¹⁴ Los abandonos forzados son aquellos clientes que son expulsados por la institución o, en caso de grupos solidarios, por otros miembros del grupo, porque han actuado de manera que pone en riesgo la devolución del crédito.

Tabla 3: Principales perfiles de abandonos

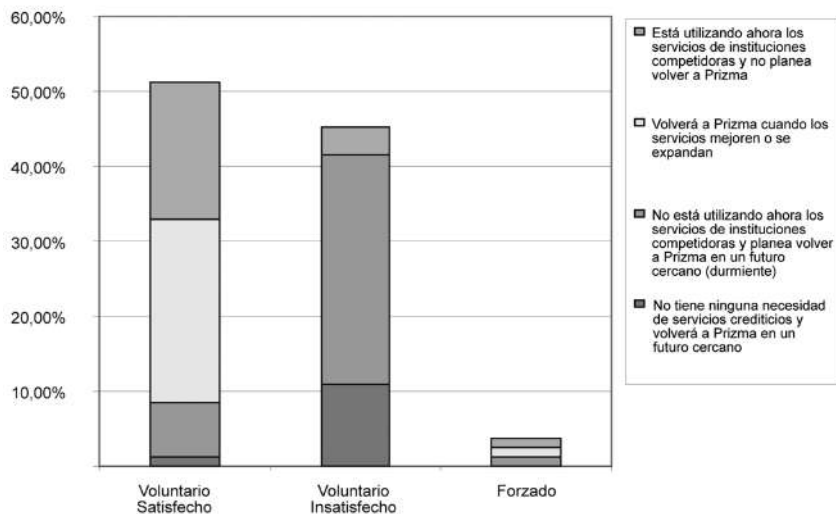
Tipo de Abandono	Principales preguntas de seguimiento a considerar:
Voluntario – satisfactorio (razones no relacionadas con Prizma)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para siempre o “momentáneo”¹⁵? • ¿Puede las microfinanzas ayudarle a resolver esos problemas? • ¿Leal o no?
Voluntario – insatisfactorio (razones relacionadas con Prizma)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para siempre o “momentáneo”? • ¿Factores de insatisfacción? • ¿Fueron a la competencia? • ¿Volverán si los servicios mejoran?
Forzados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mal carácter o mal servicio? Si fuera esto último, ¿qué debería corregirse? • ¿Fueron a la competencia?

lacionadas con Prizma) e insatisfactorios (razones relacionadas con Prizma). La Tabla 3 muestra las categorías de abandonos que Prizma monitorea.

Prizma ha decidido realizar un muestreo aleatorio de los abandonos, sin excluir ningún abandono de la lista. El EMS de Prizma está basado en una entrevista semi-estructurada. La primera parte de la entrevista es una investigación en profundidad de las diferentes razones del abandono del cliente (insatisfacción con los servicios de Prizma, razones externas, problemas con los repagos, etc.). Al final de la primera parte de la entrevista, el entrevistador resume las dos principales razones del abandono. La segunda parte está dedicada a profundizar en el uso que está realizando actualmente el ex-cliente de los servicios financieros, un análisis de competencia, y el intento por parte del ex-cliente de recibir otro préstamo de Prizma. Al finalizar la entrevista, el oficial de crédito clasifica el abandono de acuerdo a la naturaleza de las razones esgrimidas por el ex-cliente, el uso actual de otros servicios financieros, y la intención de acceder a otro préstamo adicional de Prizma.

¹⁵ Prizma define «momentáneo» a aquel cliente que abandonó hace 90 días y que en la actualidad está utilizando otros servicios financieros pero que está planeando volver a Prizma en un futuro cercano.

Figura 7: Tabla cruzada (principales razones/comportamientos)



Mientras que monitorear los perfiles divididos en diferentes categorías es una base fiable para la toma de decisiones, la Figura 7 (basada en datos agregados) no aporta ninguna información a los gestores de la organización *per se*. Resulta difícil actuar a partir de esta información agregada si no se cuenta con la información sobre las razones específicas del abandono de un grupo determinado de clientes. En el caso de Prizma, se podrían haber hecho informes más sofisticados con un desglose o subcategorías por variables tales como por ejemplo: el último producto utilizado, uso de múltiples servicios, nivel de lealtad, estacionalidad, repago, negocio, hogar, características demográficas del cliente y uso del préstamo. Sin embargo, hasta que las actividades de medición de la pobreza no se llevaron a cabo, no fue posible realizar subcategorías de acuerdo a la situación de pobreza (la variable más importante desde la perspectiva de los sistemas de monitoreo de Prizma).

3.4. Medios para asegurar el control de calidad

Prizma emplea tres estrategias con el fin de asegurar la calidad de los datos utilizados por las herramientas anteriormente mencionadas en su sistema de información:

1. Prizma mantiene el sistema simple, aunque robusto.
 - Prizma asegura una comprensión clara por parte del personal sobre el propósito de la medición de la pobreza y las forma para fortalecer este sistema.
 - Prizma sigue los caminos más simples posibles para conseguir la información más fiable. Las personas inquisitivas naturalmente quieren tanta información como sea posible, pero la complejidad amenaza a la integridad de cualquier sistema. En la búsqueda de muchos indicadores, que ofrecen información relevante, se puede alcanzar un coste de oportunidad significativamente más alto para los clientes y el personal. En pocas palabras, el coste-efectividad de seleccionar unos pocos indicadores es necesario para mantener la integridad del sistema para proveer a la institución la información que justo necesita.
 - Prizma ha integrado en sus cursos de formación información precisa sobre los métodos de recogida de información, centrándose en la obtención de información fiable más que en la comprensión exhaustiva del significado de los indicadores de pobreza o los estudios teóricos de pobreza.
 - Prizma ha definido claramente todos los indicadores y se ha asegurado de que las preguntas planteadas a los clientes en todas las sucursales por los oficiales de crédito sean simples y consistentes para garantizar que los resultados sean comparables y se puedan agregar.
 - Coloca las preguntas más sensibles de manera que sean lo más naturales y lógicas en términos de fluidez del cuestionario.
2. Piensa acerca de los incentivos que el personal o los clientes puedan tener para manipular la recogida de información con el fin de identificar los medios que eviten dicha manipulación.

3. Integra datos cualitativos y muestreo de datos en las operaciones de auditoría interna para asegurar que los datos de pobreza son recogidos y verificados de manera rigurosa como parte del proceso amplio de auditoría interna. Adicionalmente, Prizma exige a sus auditores externos que verifiquen la calidad de los datos en la auditoría externa anual de la organización.

3.5. Análisis de información y comunicación

Desde el comienzo de su actividad de análisis de la información, Prizma invirtió mucho esfuerzo en delimitar cuál era la información que la organización realmente necesitaba. Esto resultaba necesario tanto para asegurar un eficiente uso de los recursos como para incrementar la eficiencia de los datos recogidos. La evaluación de necesidades de la información formaba parte de su misión, esto es, la misión triangular de Prizma basada en objetivos sociales.

Como se ha analizado anteriormente, uno de los objetivos sociales de Prizma es «profundizar en el alcance a las mujeres pobres». Para lograr ese objetivo, Prizma tiene que ser capaz de definir precisamente quiénes de sus solicitantes pueden ser definidos como pobres. La tabla de medición de la pobreza es una herramienta potente que permite dar respuesta a este interrogante.

Prizma, en su esfuerzo de convertir la gestión del desempeño social en un elemento operativo en el año 2004, ha incorporado un informe que cubre tres áreas principales: (1) área social, (2) área operacional y (3) área financiera (Figura 8).

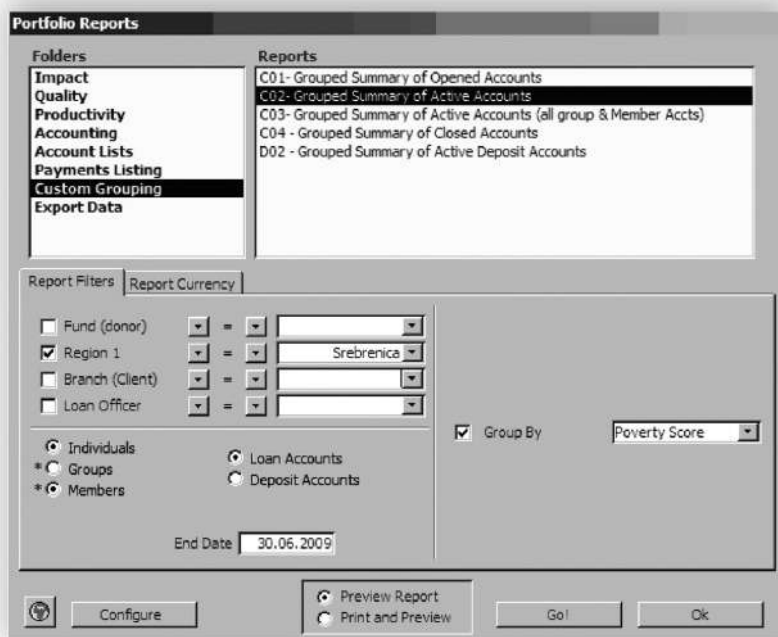
Figura 8: Formato de informe de actividad principal de Prizma

PRIZMA	Profundidad		Anchura		Abandonados		Productividad y Eficiencia		Calidad de Cartera					
	Nuevos Clientes pobres (%)	Clientes pobres activos (%)	Clientes Activos	Clientes Nuevos (%)	Abandono	Abandono Entre los Pobres	Productividad del Personal	Eficiencia Administrativa	1-30	31-60	61-90	91-180	TOTAL PAR 180	
TOTAL														
2007														
Enero														
Febrero														
Marzo														
Abril														
Mayo														
Junio														
Julio														
Agosto														
Septiembre														
Octubre														

El informe de actividad principal se realiza de manera mensual y se difunde ente el personal y la junta directiva a través de la Intranet. El informe de actividad principal se presenta al Consejo de Administración cada tres meses. En el día a día, los datos pueden ser usados y analizados utilizando un sistema de seguimiento de informes de préstamos que permite al personal disponer de una variedad de informes con la posibilidad adicional de añadir filtros y segmentar datos. Sin embargo, hasta que la herramienta de medición de la pobreza no esté completamente complementada, todavía faltan algunas partes del informe.

También es posible generar informes de clientes individuales, tal y como se presenta en la Figura 9.

Figura 9: Pantalla de sistema de seguimiento de informes de préstamos



El equipo del sistema de medición de la pobreza está actualmente trabajando con consultores externos para preparar una propuesta sobre cómo adaptar el sistema de información para permitir a la organización rastrear el nivel de éxito en su segundo objetivo social, esto es, mejorar el nivel de vida de sus clientes. Como se ha mencionado anteriormente, las tablas de medición de la pobreza ofrecen la posibilidad de hacer un seguimiento de la situación de la pobreza a lo largo de los ciclos del préstamo. Pero como se ha podido observar, los informes de actividad principal y los informes individuales de cada cliente no muestran nada de esto. Está previsto haber finalizado estas actividades en el año 2009 y mostrar los primeros análisis en el primer cuatrimestre del año 2010.

Cuando hablamos del tercer objetivo «proveer servicios de calidad a largo plazo», Prizma ha desarrollado un par de herramientas para realizar su seguimiento. El sistema de análisis de abandonos en combinación con la tabla de medición de la pobreza muestran porqué diferentes grupos de clientes abandonan Prizma. Esta manera de recopilar información, combinada con un análisis de satisfacción del cliente, va a ayudar a Prizma a descubrir si sus clientes meta están satisfechos con los productos de préstamo, y adicionalmente determinar qué se podría hacer para satisfacer lo mejor posible las necesidades de los clientes.

3.6. Alinear los sistemas y estructuras al sistema de medición de la pobreza¹⁶

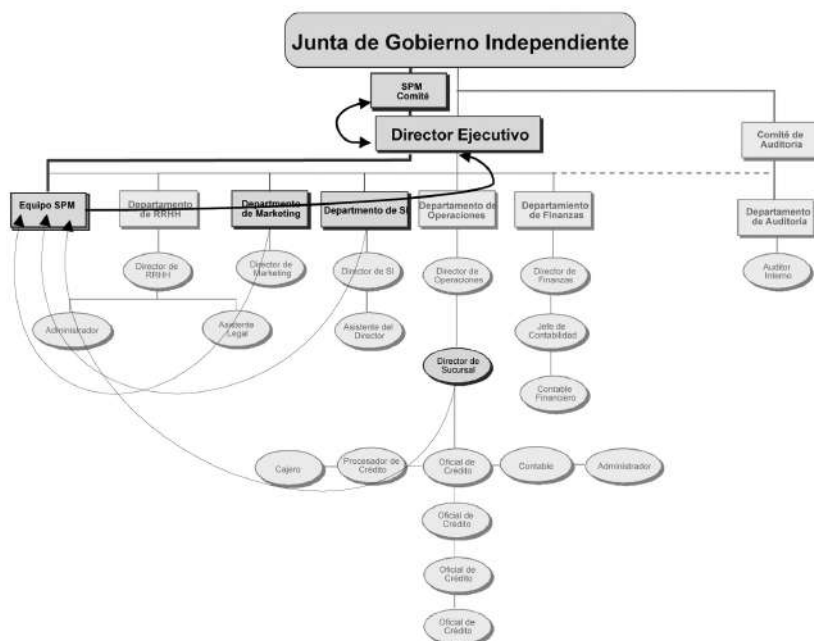
Prizma ha dado pasos importantes para alinear los sistemas organizacionales y las estructuras a los objetivos de su sistema de medición de la pobreza (ver Figura 10). La cultura organizacional ha sido de enorme relevancia durante ese Proceso. Las contribuciones claves vinieron por parte de la dirección, desde donde se realizó un importante esfuerzo para comunicar y redefinir la cultura con el fin de equilibrar los objetivos de desarrollo con los institucionales. La dirección ha revisado y fortalecido el proceso de selección y entrada en la organización para asegurar que la misión, la visión y los valores organizacionales sean un eje central en cada solicitante así como también durante el proceso de incorporación y formación de cada nuevo empleado en Prizma. La dirección reafirma su misión y valores día a día a través de la intranet, memorandums y visitas regulares a las oficinas. Asimismo, desde el origen de Prizma, ha queda-

¹⁶ SPM en siglas en inglés.

do patente que la comunicación de los resultados de las sucursales, los productos, y el trabajo global de la organización hacia los empleados de una forma regular, genera responsabilidad y consecuentemente un mejor desempeño.

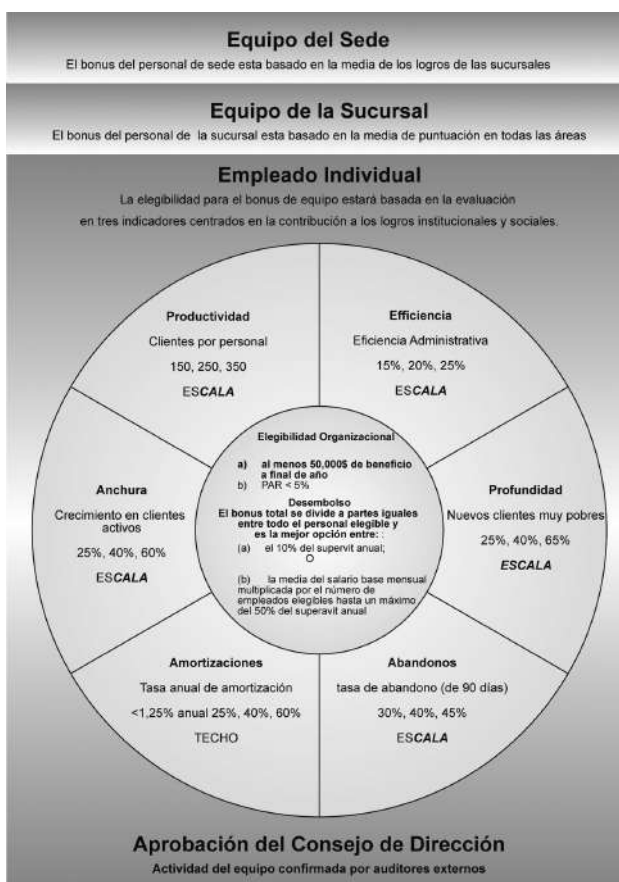
Para involucrar aún más a los miembros del consejo de administración en las actividades del sistema de medición de la pobreza, y asegurar su apoyo en el futuro, en el año 2007 Prizma formó el Comité de Desempeño Social. La estrategia general de Prizma consiste en integrar el sistema de medición de la pobreza en sus actividades diarias, en lugar de tener un departamento especial específico para ello. Sin embargo, en la actualidad también existe en Prizma un equipo especial para la medición de la pobreza que coordina el proceso y está trabajando activamente en aplicar el enfoque de la pobreza a todo tipo de documentación, añadiendo o revisando las oportunidades para reformular las operaciones de Prizma (metodología, políticas, y procedimientos) en términos de alcanzar, atraer, atender y retener a las personas pobres.

Figura 10: Estructura organizacional de Prizma



Quizás el área más importante en la que Prizma ha dado pasos importantes para aumentar e institucionalizar el desempeño social ha sido en el rediseño de su sistema de valoración de la gestión, retribución y comunicación para alinear mejor los intereses de sus empleados y recompensar la profundidad del alcance, la mejora de la calidad del servicio, y la solidez financiera de la institución. En un primer nivel, los oficiales de crédito son recompensados mensualmente por sus logros basándose en una serie de indicadores, incluyendo cuatro de las

Figura 11: Sistema de evaluación en MCF Prizma



seis áreas principales de actividad de Prizma: profundidad, escala, abandono, eficiencia administrativa, productividad y cancelaciones. Este incentivo mensual se centra en la actividad social e institucional a corto plazo. En un segundo nivel, cada miembro de cada sucursal recibe un porcentaje de los beneficios anuales de Prizma como una cuota fija de beneficio basada en la puntuación agregada de su equipo en las seis áreas principales de actividad.

Más que una recompensa por resultados a corto plazo, este segundo incentivo contribuye a una buena gestión del equipo para lograr los objetivos sociales e institucionales de la organización de forma anual. También se reafirma el papel clave de la sede central para apoyar a la sucursal, y al mismo tiempo, el éxito del cliente. Cada miembro de la sede es recompensado a partir de los logros de la red de sucursales; si el personal del terreno triunfa, la sede central es recompensada. La Figura 11 resume la elegibilidad en cada nivel y las seis áreas de actividad principal en las cuales está basado el sistema de incentivos. Entre otros beneficios, este nuevo sistema ha contenido los costes de personal al ligarlos más estrechamente a la salud financiera de Prizma; ha aumentado la regularidad, consistencia y relevancia de la evaluación de cada actividad (ahora cada trimestre); ha clarificado qué se entiende por buenos logros en cada puesto; ha equilibrado el incentivo para el rendimiento individual y el de equipo; ha equilibrado la gestión de la actividad a corto y largo plazo; y ha ayudado a mantenerse enfocados en el desempeño social.

3.7. Coste y beneficio del sistema de medición de la pobreza

En esta parte del estudio de caso, se analizarán brevemente los costes derivados de las distintas actividades de evaluación de los clientes. Para calcular el coste de las tres actividades de evaluación de los clientes, fueron entrevistados los miembros del equipo de dirección de Prizma, los oficiales de crédito, y el consultor jefe del Microfinance Centre (MFC) que asesoró a Prizma acerca de las tres evaluaciones. El objetivo de las entrevistas fue identificar el grado de esfuerzo (días y horas dedicadas) invertido por cada participante en cada paso del proceso de evaluación de los clientes, al igual que los gastos en suministros y logística. Por supuesto, estas estimaciones de costes deberían considerarse de una forma global y no de una manera precisa.

Como se observa en la Tabla 4, los costes globales atribuibles al desarrollo de la *scorecard* o tabla de medición de la pobreza se estiman en 17.746 €. Los costes atribuibles al desarrollo del sistema de monitoreo de abandonos se esti-

man en 5.403 €, y los costes atribuibles al desarrollo de las discusiones de grupo se estiman en 11.254 €. El coste total de las tres actividades de evaluación de los clientes tienen un coste estimado de 34.400 €.

Tabla 4: Costes de las diferentes actividades de evaluación de los clientes

Actividades de evaluación de los clientes	Coste global de cada actividad
Tabla de medición de la pobreza	17.746 €
Sistema de monitoreo de abandonos	5.403 €
Discusiones de grupo	11.254 €
Total	34.405 €

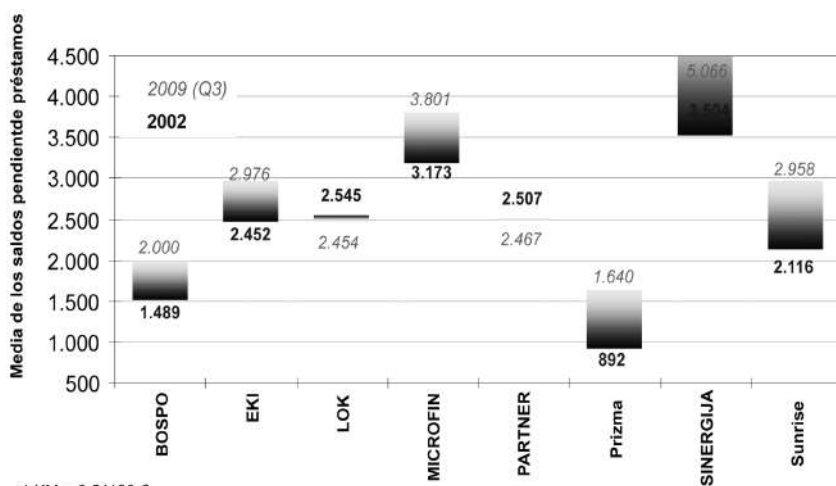
En el año 2004, a partir de los datos del coste por actividad (ABC, Activity based costing), Gary Woller calculó que Prizma necesitaría retener 78 clientes (1,1% de los clientes) de un ciclo de préstamo para cubrir los costes de la tabla de medición de la pobreza, 24 clientes (0,4% de los clientes) de un ciclo de préstamo para cubrir los costes del sistema de monitoreo de abandonos y 50 clientes (0,7% de los clientes) de un ciclo de préstamo para cubrir los costes de las discusiones de grupo (Woller, 2004). Estas cifras se traducen en una caída de la tasa media ponderada de abandono de Prizma del 44,4% al 42,2% para cubrir todos los costes de evaluación de los clientes; al 43,3% para cubrir los costes de la tabla de medición de la pobreza; al 44% para cubrir los costes del sistema de monitoreo de abandonos; y al 43,7% para cubrir los costes de las discusiones de grupo.

Para cada una de las tres actividades de evaluación, se espera que los costes generales se reduzcan significativamente en las sucesivas rondas de implementación, ya que en la fase inicial se incluían costes de asistencia técnica, planificación y formación, siendo muchos de ellos un gasto único en el tiempo. Finalmente, a medida que la dirección y el personal de Prizma escalen en la curva de aprendizaje, la eficiencia en la implementación se incrementará, conllevando un descenso en los costes variables e incrementando los beneficios netos de la evaluación de los clientes. De acuerdo a las estimaciones de Prizma, el coste mensual de las actividades relativas a la gestión del desempeño social (formación, operaciones de préstamo, clasificación y redacción de informes, y una auditoría interna) son aproximadamente de 1.200 euros.

Todo lo explicado anteriormente acerca de la gestión del desempeño social ha tenido un fuerte impacto en el continuo esfuerzo por parte de Prizma para centrarse en el segmento de las personas pobres y con rentas más bajas, al igual que en el cumplimiento de su misión y objetivos. Quizás esto se observa mejor en el análisis de la tendencia de los saldos pendientes desde el año 2002 al 2008 de las principales IMF en Bosnia–Herzegovina. Se observa un ligero incremento en la media de los saldos pendientes para todas la IMF pero también que el balance de Prizma es mucho más bajo que el de sus competidores.

Figura 12: Cambio en la media de los saldos pendientes en el período 2002–2008

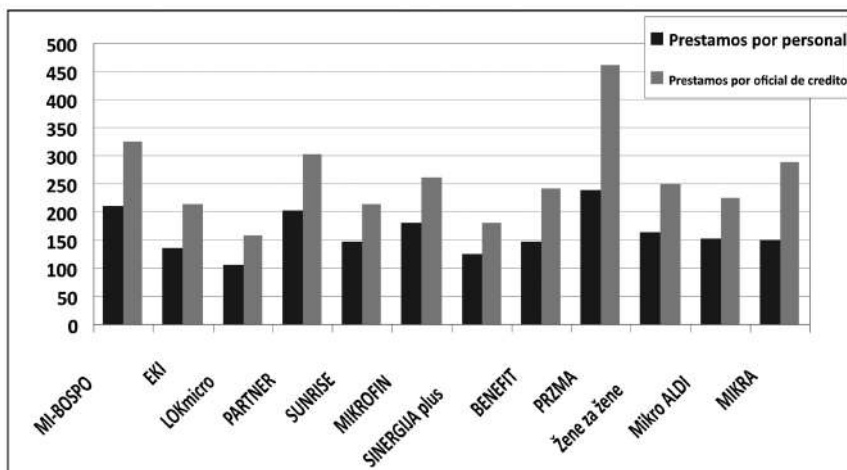
(los números en negrita marcan la cantidad en KM en 2002)



1 KM = 0,51129 €

El hecho de que Prizma se enfoque en el segmento de mercado de las personas pobres y de escasos recursos conlleva importantes beneficios. Operar en un nicho de mercado donde la competencia es más débil aumenta la productividad y la eficiencia. El número de préstamos por oficial de crédito en 2008 fue de 464 comparado con 262 de media del resto del sector (ver Figura 13). También, el coste por préstamo otorgado (210 KM a finales de 2008) es bastante más bajo que el de la media del sector (362 KM).

Figura 13: Préstamos por personal y oficial de crédito en distintas IMF



4. Conclusiones

La gestión del desempeño social se define como *«la traducción eficaz, en la práctica, de la misión de la institución de acuerdo a los valores sociales aceptados»*. Esta definición enfatiza que al implementar evaluaciones de impacto es necesario analizar todo el proceso, el cual debe estar anclado a la misión de la institución y conlleva sistemáticamente cambios de todos los aspectos de la organización en el día a día con el fin de sacar a los clientes de la pobreza.

Este proceso empieza con la misión, objetivos estratégicos y sociales de la institución.

El segundo paso incluye el estudio sobre la idoneidad y el correcto alineamiento entre los sistemas internos de la institución y sus actividades, con los logros dentro de sus objetivos sociales establecidos. El tercer paso es sobre los logros alcanzados. ¿Están sus clientes mejorando su situación económica y social?

El paso final en el proceso es el relativo al impacto: establecer la relación causal entre la participación en el programa y la mejora de las condiciones por parte del cliente. El proceso, verdaderamente, ha de ser cíclico. La información sobre los resultados alcanzados ha de ser utilizada para la toma de decisiones en todos los niveles y las funciones dentro de la organización, incluyendo la dirección y el consejo de administración. Esto debería conducir hacia mejoras en el bienestar de los clientes al igual que en la institución, en términos de su actividad social e institucional.

En este documento, se explican los diferentes pasos en el proceso de alcanzar el cambio desde el punto de vista práctico, a partir de un análisis en profundidad de la gestión del desempeño social en Prizma. Algunas de las conclusiones y lecciones aprendidas más importantes son las siguientes:

Primera, y quizás la conclusión más importante, es el hecho de que la gestión del desempeño social está a menudo mezclada con las evaluaciones de impacto. Las evaluaciones de impacto se definen como una foto de acciones previas en un tiempo pasado. Estas fotos pueden ayudar al proceso de toma de decisiones. Pero es un proceso lento y, considerando los cambios rápidos en el contexto, es en ocasiones poco preciso. Por otro lado, la gestión del desempeño social se refiere al proceso de medir, analizar, informar y utilizar la información del desempeño social en cualquier momento de la actividad.

Para tener dicho sistema en marcha y que resulte útil, la información necesita estar integrada en el trabajo de la institución, las rutinas operativas y el sistema de valores; en otras palabras, debe ser transformada en operativa o traducida desde la misión a las operaciones diarias y las actividades y funciones a todos los niveles de la organización.

La segunda conclusión es que la transformación en un elemento operativo conlleva tiempo y esfuerzos con el fin de crear sistemas de calidad, integrarlos en los procedimientos estándares operacionales, y crear alrededor de ellos una cultura organizacional fuerte y cohesionada que abarque la gestión del desempeño social y sus principales valores y principios. Esto se logra comunicando una y otra vez el porqué de la bondad e importancia de la gestión del desempeño social para toda la organización. Se debería hacer teniendo en cuenta que todas las compañías exitosas no deberían aceptar una solución a corto plazo para un problema a largo plazo.

El estar socialmente orientado se debería considerar como una decisión importante y una buena inversión más que como un coste. Por ello, para desarrollar una gestión efectiva del desempeño social es de extrema importancia tener un fuerte apoyo de los altos mandos, como el consejo de administración, el CEO y la junta directiva. Resulta necesario para asegurar la comunicación de abajo a arriba dentro de la organización. También es una razón por la cual no existe todavía una práctica óptima de gestión del desempeño social que se pueda seguir, y a veces esto conlleva un intercambio entre los objetivos sociales y financieros. Finalmente, la transformación en un elemento operativo significa invertir hoy, y que eventualmente la organización recoja sus frutos en el futuro.

Un aspecto importante es el compromiso del personal con el proceso. Hay que destinar muchos esfuerzos para que el personal comprenda el propósito de todo el proceso e intentar involucrarlo tanto como sea posible en la planificación y el debate acerca de los cambios institucionales necesarios. Además, la organización debería introducir cambios explícitos para apoyar la actuación del personal que conlleve a un mayor alcance de la pobreza mediante la incorporación o adaptación de incentivos en términos de alcance a las personas pobres. De este modo se reafirma que el alcance a los pobres no solamente se valora, sino que también se recompensa.

Otra conclusión es que la organización necesita nombrar una persona responsable de todo el proceso que coordine todas las actividades de gestión de

desempeño social y las defiende. Esta persona debería desempeñar un alto puesto dentro del personal directivo de la organización. Para ello hay dos razones:

Primera, la implementación de la gestión del desempeño social es un proceso multidisciplinar que implica la acción coordinada de diferentes funciones dentro de la organización.

Segunda, la transformación de la gestión del desempeño social en un elemento operativo implica cambios permanentes en una organización: aplicar un enfoque de pobreza a toda la documentación formal, añadiendo o revisando todo aquello que permita rediseñar la metodología, políticas, y procedimientos en términos de atraer, atender y retener a las personas pobres.

La última conclusión es que la transformación de la gestión del desempeño social en un elemento operativo —esto es, integrarla en las operaciones estándares a todos los niveles y funciones de la organización en el trabajo diario— es el enfoque más efectivo a largo plazo para alcanzar los objetivos financieros y sociales (*double bottom line*). Aumenta el impacto en términos de erradicación de la pobreza, contribuyendo día a día a que cada organización microfinanciera e institución en el mundo alcance los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Referencias bibliográficas

- AMFI (2009): 'AMFI annual report for 2008', Association of Microfinance Institutions in Bosnia–Herzegovina, Sarajevo.
- Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) (2007): 'Más allá de las buenas intenciones: Cómo medir el desempeño social de las instituciones microfinancieras', Focus Note No. 41, CGAP, Washington, D.C.
- EMN (2008): 'Overview of the Microcredit Sector in the European Union 2006–2007', EMN Working Paper n°5, por Bárbara Jayo, Silvia Rico, Maricruz Lacalle (Fundación Nantik Lum), julio 2008, París.
- Halilbasic y Crnkic (2007): 'Microfinance in Bosnia–Herzegovina', Colección de estudios, Sarajevo School of Economics and Business, No. 27, Sarajevo, 2007.
- Hashemi, S. (2007): 'Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of Microfinance Institution's', CGAP Focus Note No. 41 (http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2581/FocusNote_41.pdf).
- Kytte, Beth; John Gerard Ruggie (2005). 'Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals' (PDF). *Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University. http://www.ksg.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytte_ruggie.pdf. Consultado 2008–03–07.
- Matul, M. y Cline, S. (2003): Scoring Change: 'Prizma's Approach to Assessing Poverty', MFC Spotlight Note 4, (http://www.mfc.org.pl/doc/Research/ImpAct/SN/MFC_SN04_eng.pdf).
- Matul, M. y Vejzovic, S. (1994): Beyond Numbers: Prizma's Exit Monitoring System, MFC Spotlight Note 10, (http://www.mfc.org.pl/doc/Research/ImpAct/SN/MFC_SN10_eng.pdf).
- Microfinance and the Millennium Development Goals – http://www.yearofmicrocredit.org/docs/mdgdoc_MN.pdf.
- MIX (2008): 'Social Performance Indicators, Microfinance Information Exchange', Octubre. Consultado el 21/07/2009 en: <http://www.themix.org/sites/default/files/MIX%20Social%20Performance%20Presentation%2010-2008.pdf>.
- Norman, W. y C. MacDonald (2003) 'Triple Bottom Line: a Critique'. <http://www.businessethics.ca/3bl>. (Accessed 2009–03–07).

- chreiner, M., Matul, M., Pawlak, E., y Cline, S. (2005): 'The Power of Prizma's Poverty Scorecard: Lesons for Microfinance', Microfinance Risk Management (http://www.microfinance.com/English/Papers/Scoring_Poverty_in_BiH_Long.pdf).
- SEEP (2007): 'Social Performance Progres's', marzo 2007, Vol. 1, No. 3, Brief (<http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5150>).
- Shina, F. (2007): 'Social Rating and Social Performance Reporting in Microfinance: Towards a Common Framework', Argidius Foundation, (<http://www.m-cril.com/pdf/Framework-for-Social-Performance-Rating-and-Reporting.pdf>).
- SPTF (2008): 'Prueba Piloto de Indicadores de Desempeño Social: Documento de Orientación', Social Performance Task Force. Consultado el 21/07/2009 en: http://www2.ids.ac.uk/impact/SP_SIpilot.doc.
- United Nations Millennium Development Goals – <http://www.un.org/millenniumgoals/>.
- Woller, G. (2004): 'The cost-effectiveness of social performance assessment: the case of Prizma in Bosnia-Herzegovina', *Small Enterprise Development*, Vol. 15, No 3, páginas 41-51(11).
- Wood, D. (1991): 'Corporate Social Performance Revisited', *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4 (Oct., 1991) <http://www.jstor.org/stable/258977>.

El apoyo de la Fundación Nantik Lum a la figura del microcrédito

Los miembros del Patronato de la Fundación Nantik Lum, a través de sus empresas y la solidaridad de sus empleados, ofrecen un continuo apoyo económico y moral a las actividades del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas, en su misión de promover el microcrédito como una herramienta para erradicar la pobreza y la exclusión social y financiera.

Juan Riva de Aldama
Presidente



Juan Villar Mir de Fuentes
Vocal



Alfonso Rodés Vilà
Vocal



Felipe Fernández Atela
Vocal



Antonio Vázquez Romero
Vocal



El Foro Nantik Lum de MicroFinanzas es un espacio de debate abierto y estudio permanente sobre microfinanzas, pionero en España.

Sus objetivos son:

- Crear un núcleo de estudio permanente sobre microfinanzas en el que participen la Universidad, las ONG, las entidades financieras, la Administración Pública y la sociedad en general.
- Fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos sobre programas de microfinanzas en la búsqueda de un objetivo común: Reducir los niveles de pobreza en el mundo.
- Sensibilizar a la sociedad sobre las causas de la exclusión social y la pobreza, fomentando las iniciativas microfinancieras y microempresariales, el ahorro ético, la inversión social y otras alternativas financieras como instrumentos para combatirlas.

El presente Cuaderno forma parte de la Colección de Cuadernos Monográficos que sirve como herramienta de divulgación y sistematización del Foro. En la colección se han publicado los siguientes títulos:

- Nº1** Los Microcréditos: alternativa financiera para combatir la exclusión social y financiera en España. Descripción de las principales iniciativas. *Diciembre 2004.*
- Nº2** El Microcrédito como instrumento de reconciliación: evaluación de impacto de los microcréditos de Cruz Roja Española en Ruanda. *Marzo 2005.*
- Nº3** Las Entidades Sociales de Apoyo al Microcrédito. Su papel en la concesión de microcréditos en España. *Mayo 2005.*
- Nº4** El Microcrédito como instrumento de la cooperación española para el desarrollo. *Diciembre 2005.*
- Nº5** Glosario básico sobre microfinanzas. *Enero 2006.*
- Nº6** Microempresa y Microahorro en la Selva Lacandona, Chiapas: Impacto en el progreso social de la mujer indígena. *Agosto 2006.*
- Nº7** Microcréditos e Inmigración: Inserción sociolaboral en España y reducción de los flujos migratorios irregulares. *Septiembre 2006.*
- Nº8** El Banco Grameen. *Febrero 2007.*
- Nº9** Evaluación de impacto de los programas de microcréditos: Una introducción a la metodología científica. *Diciembre 2007.*
- Nº10** Microcréditos para la inclusión. *Julio 2008.*
- Nº11** Microcréditos en la Unión Europea. *Septiembre 2009.*
- Nº12** Glosario Básico sobre Microfinanzas. Reedición Ampliada. *Marzo 2010.*

Entidad financiadora



Entidad financiadora



