

Estándar 1A

El proveedor tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 1A.1** La estrategia del proveedor incluye una declaración formal de la misión, la cual incluye aumentar el acceso a servicios financieros de los grupos objetivo vulnerables o excluidos y generar beneficios para estos clientes.
- > **Práctica Esencial 1A.2** La estrategia del proveedor define las características específicas de sus clientes onjetivo.
- > **Práctica Esencial 1A.3** La estrategia del proveedor define los objetivos sociales, las metas y los indicadores para medir el progreso.
- > **Práctica Esencial 1A.4** La estrategia del proveedor se articula como sus productos, servicios y canales de distribución lograrán cumplir sus objetivos sociales.

Alcanzar una misión social requiere gestión bien dirigida, con un plan estratégico formal. Su estrategia debe incluir una explicación de su misión, una definición de la clientela meta, sus objetivos, metas e indicadores sociales para medir el cumplimiento de estos objetivos y una descripción de cómo su institución utilizará productos y servicios para alcanzar sus objetivos sociales. Cada elemento de la estrategia se discute a continuación.

1A.1 ARTICULAR UNA MISIÓN SOCIAL

La misión de su institución es su piedra fundamental y define su identidad como institución social. Su junta directiva y los altos directivos deben estar involucrados en la creación de su misión. También debe considerar involucrar al personal de campo y los clientes en la creación de la misión para obtener el máximo compromiso.

Una buena declaración de la misión es clara, específica y breve. Resume sus objetivos sociales y responde tres preguntas clave:

- ¿A quién quiere llegar? (población objetivo)
- ¿Cómo se propone servirles? (productos y servicios)
- ¿Qué cambios espera desencadenar? (resultados sociales)

Debe describir impactos concretos, medibles y posibles, en lugar de aspiraciones vagas que son difíciles de evaluar y alcanzar.

Su misión es su marca. Debe ser fácil de recordar y repetir, y así permitir a los empleados y otros interesados ser defensores efectivos de su organización. Comunique su misión ampliamente de manera interna y externa: colóquela al frente de cada política y procedimiento, en folletos y materiales promocionales, en cada oficina, etcétera. Su misión debe explicarse en todos los niveles de la institución e integrarse en la iniciación de nuevos empleados.

Como su organización cambia en el tiempo, debe verificar si su misión refleja de manera precisa sus objetivos sociales. La junta directiva y los altos directivos deben revisarla durante las épocas de cambio institucional, como cambios en los propietarios, forma legal, planificación estratégica, cambios importantes en la composición de la junta directiva.. Si cambia significativamente el propósito social de su institución, debe revisar la declaración de la misión para reflejar su nuevo enfoque.

CUADRO 5. EJEMPLO DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La siguiente declaración de la misión es concisa y responde claramente las tres preguntas anteriores.

Proveer créditos competitivos y productos de ahorro [productos y servicios] que permitan a pequeños agricultores y empresas rurales [clientes objetivo] crear agronegocios sostenibles y mejorar su sustento [resultados sociales].

1A.2 DEFINIR SUS CLIENTES OBJETIVO

Su estrategia debe definir las características de las personas a las que quiere llegar. Definir su mercado meta facilitará a su institución la personalización de productos y servicios para las preferencias y necesidades de los clientes, así como la fijación de metas realistas para el cambio a nivel de cliente. Defina los clientes objetivo en términos concretos.

Defina al menos estas características:

- Demografía (por ejemplo, hombre/mujer, urbano/rural)
- Situación socioeconómica (por ejemplo, nivel de pobreza, nivel de educación)
- Acceso a servicios financieros (por ejemplo, bancarizados/no bancarizados)
- Actividad empresarial (por ejemplo, agricultura/comercio, nuevos negocios/negocios existentes)



- La [Guía de Práctica de GDS](#) (Capítulo 3) discute la importancia de la misión social, cómo puede cambiar con el tiempo, cómo llevar a cabo una revisión de la misión y quién debería participar. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- La [Declaración de Misión de Ocho Palabras](#) sugiere que las declaraciones de misión breves y concretas facilitan el desarrollo de metas de resultados claras.

Sea tan específico como sea posible. Si su misión contiene términos como “marginados”, “excluidos” o “pobres”, utilice su estrategia para aclarar qué quiere decir con esas etiquetas. Por ejemplo, la “exclusión” puede ser política, social, geográfica o económica. Su definición de “pobreza” puede referirse a la falta de activos, cuidado de la salud, educación, higiene u otras necesidades básicas, y puede describirse en términos relativos y absolutos.

También sea claro sobre los tipos de personas que no deben recibir productos/servicios (p. ej., empleados asalariados). Es útil reconocer las suposiciones que surjan para que se las pueda revisar en el futuro. Por ejemplo, puede incluir originalmente personas semiurbanas como clientes objetivo, pero revisiones posteriores pueden mostrar que las personas semiurbanas ya no están “excluidas” de los servicios financieros, lo que puede llevar a un enfoque mayor en los residentes rurales. Una vez que haya definido su mercado objetivo, asegúrese de que se refleje claramente en sus documentos internos como políticas de crédito.



- El [Manual de Herramientas de Gestión Estratégica](#) de MFC (Capítulo 8) discute las opciones estratégicas a considerar al elegir un mercado objetivo, lo que incluye la definición de su propuesta de valor, ventaja competitiva, crecimiento y estrategias competitivas.

1A.3 DEFINIR SUS OBJETIVOS, METAS E INDICADORES SOCIALES

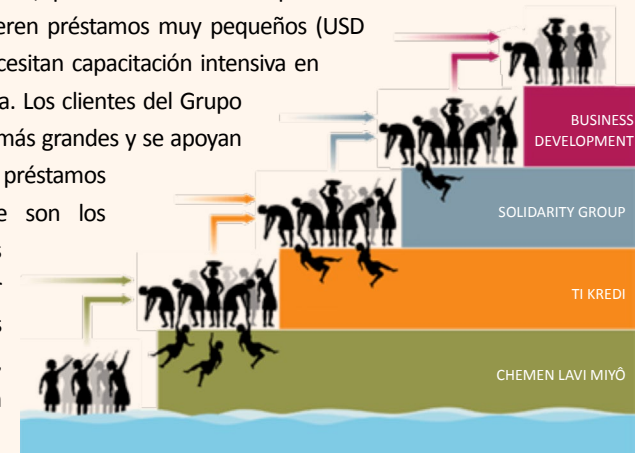
La orientación para las siguientes dos Prácticas Esenciales (1A.3 y 1A.4) debe ser utilizada conjuntamente. 1A.3 describe el proceso de definición de sus objetivos sociales y 1A.4 describe cómo medir su progreso hacia esas objetivos. Estos dos pasos son fundamentales para administrar su organización, ya que le proporcionan la información (los datos sociales) que necesita para tomar decisiones importantes de administración sobre sus clientes y empleados. Con su misión y cliente meta establecidos, el siguiente paso es definir claramente sus objetivos, metas e indicadores sociales. Sus **objetivos** describen los cambios positivos que espera que sucedan a sus clientes, sus **metas** cuantifican sus objetivos y los **indicadores** le permiten medir el progreso hacia el logro de esas metas.

EJEMPLO DE CAMPO 7. FONKOZE, HAITI DEFINE CLIENTES OBJETIVO

Desde su comienzo en 1994, Fonkoze (Haití) ha trabajado para combatir la pobreza en Haití. Como el PSF se expandió de una operación pequeña al mayor proveedor de microfinanzas del país, la gerencia advirtió que aunque todos los clientes vivían “en situación de pobreza”, no eran todos vivían igual. Por ejemplo, Fonkoze reconoció diferencias claras entre aquellos que vivían en zonas rurales y en zonas urbanas, y aquellos con conocimientos de negocio y sin estos conocimientos. Estas diferencias se tradujeron en consideraciones operacionales, como la definición de clientes objetivo y su participación en programas.

Para ayudar a los interesados internos y externos a entender sus diferentes clientes objetivo, Fonkoze desarrolló un enfoque en Escalera para la superación de la pobreza. Fonkoze usa el gráfico que se muestra aquí para abordar las características de sus cuatro diferentes segmentos de clientes y los productos que ofrece a cada uno. Fonkoze explica al personal y a los interesados externos las necesidades de cada segmento objetivo y cómo el apuntar a estos clientes contribuye a la misión más amplia de Fonkoze.

Por ejemplo, las mujeres del Programa Chemen Lavi Miyò (ver gráfico) son demasiado pobres para calificar para el crédito. Sin embargo, a través del programa, los gestores de casos de Fonkoze las introducen en estrategias de ahorro, y muchas de ellas se gradúan para contratar préstamos con la institución de microfinanzas de Fonkoze. Las mujeres en el programa de Ti Kredi tienen un negocio existente, pero, por lo general, que se encuentra en las primeras etapas o es muy informal. Requieren préstamos muy pequeños (USD 25) durante períodos cortos y necesitan capacitación intensiva en negocios y habilidades para la vida. Los clientes del Grupo Solidaridad acceden a préstamos más grandes y se apoyan mutuamente para acceder a los préstamos de Desarrollo de negocio, que son los mayores préstamos individuales de Fonkoze. Al ubicar con mayor precisión clientes en programas que se adapten a sus necesidades, Fonkoze ha sido capaz de dar un mejor servicio a los clientes.



Definir los objetivos sociales

Y Sus objetivos sociales describen qué cambios positivos esperan que sucedan en su grupo objetivo elegido al brindarles sus productos y servicios particulares. Por lo general, hay dos tipos de objetivos sociales para tener en cuenta: resultados cuantitativos (outputs en inglés) y resultados en clientes (outcomes en inglés). Las metas de resultados cuantitativos de su institución describen las medidas que tomará para mejorar el bienestar del cliente (p. ej., capacitaciones brindadas, préstamos realizados). Los objetivos relacionados a los resultados en clientes que quieren lograr su institución describen cómo se beneficiarán sus clientes, su comunidad o el medio ambiente de sus productos y servicios (p. ej., mejora de las habilidades comerciales de sus clientes o aumento en el nivel de sus activos). La Tabla 3 brinda dos ejemplos de cada tipo de objetivo.

Es importante tener claro si sus objetivos son objetivos de **resultados cuantitativos** u objetivos relacionados a **los resultados en clientes**. Los objetivos de resultados cuantitativos suelen ser mucho más fáciles de medir, pero proporcionan información limitada sobre su impacto en los clientes. En su mayoría, describen el acceso o alcance—el número de clientes que reciben servicios financieros y no financieros. El acceso es una medida importante del desempeño social, pero no proporciona ninguna información sobre los cambios en las vidas de sus clientes.

La medición de los resultados en clientes relacionados a los cambios en las vidas de los clientes es más compleja, ya que requiere el uso de indicadores más difíciles de medir como el empoderamiento o la pobreza. Sin embargo, si sus objetivos sociales se extienden más allá del “acceso,” su organización también debe medir los resultados en las vidas de sus clientes.

TABLA 3. DOS TIPOS DE OBJETIVOS SOCIALES

OBJETIVO DE RESULTADOS	OBJETIVO RELACIONADO AL CAMBIO
Brindar seguro de cultivos para los pequeños agricultores	Los agricultores con cosechas fallidas no tienen que vender sus activos productivos como la tierra o el.
Brindar capacitación de salud a las clientas	Mejores prácticas de salud e higiene entre los receptores de la capacitación.
Ofrecer productos de ahorro para la educación.	Los clientes pueden enviar a todos los niños en edad escolar a la escuela.

Al desarrollar sus objetivos sociales, es importante tener una teoría del cambio¹¹ sobre cómo sus servicios agregarán valor a las vidas de los clientes, y centrarse en las áreas claves de creación de valor. También es importante hablar con sus clientes sobre sus metas, de modo que los objetivos que establezca para su organización estén alineadas con las ambiciones de sus clientes. La Tabla 4 enumera las categorías comunes de objetivos para los resultados sociales.

TABLA 4. CATEGORÍAS COMUNES PARA OBJETIVOS DE RESULTADOS EN CLIENTES¹²

Aumentar el bienestar económico	Construir la resiliencia
Mejoras en el bienestar que pueden ser entendidas a través de medidas directas o indirectas de ingresos, consumo, índices de pobreza o activos significativos.	Disminución en el uso de estrategias de afrontamiento severas o moderadamente severas; El uso exitoso de ahorros, seguros y otras estrategias para manejar eventos de estrés y choques (imprevistos o anticipados).
Crecimiento del negocio	Creación de empleo
Aumento del volumen de negocios, beneficios, ventas o tiempo dedicado a las empresas de propiedad.	Creación de empleo para adultos (familia y no miembros de la familia) o autoempleo.
Empoderamiento económico de las mujeres	Otros resultados en clientes
Aumento de la capacidad de una mujer para contribuir financieramente a su hogar o empresa familiar y/o para tomar decisiones sobre el uso de los recursos del hogar o de la empresa.	Capacidad financiera, salud, acceso de los niños a la educación, aumento del capital social.

¹¹ Una teoría del cambio es una explicación de cómo y por qué un conjunto particular de actividades llevará a un cambio esperado.

¹² Fuente: *Mission Genome* (2015). Al revisar 650 estudios, el Proyecto Genoma Humano identificó estos como los temas más importantes

Definir metas sociales

Después de desarrollar sus objetivos sociales, desarrolle una o más metas para cada uno de sus objetivos. La clave es cuantificar sus objetivos y establecer un plazo para completarlos. Sin metas, es probable que sus objetivos sociales no sean tomadas en serio dentro de su organización. La Tabla 5 amplía el ejemplo provisto en la [Tabla 3](#), y demuestra las metas de ejemplo para los objetivos sociales de la institución.

Verifique sus metas con respecto a los criterios presentados en la [Tabla 6](#). Tenga en cuenta estas preguntas críticas para cada una de sus metas, para asegurar que cada una es específica, medible, alcanzable, relevante y con definición temporal (S.M.A.R.T.).

Es particularmente importante que las metas para los resultados en las vidas de sus clientes sean “alcanzables” (es decir, realistas). A menudo toma tiempo para ver cambios significativos en las vidas de los clientes. Resistir la presión de las partes interesadas externas (como los donantes) para lograr resultados rápidamente. En su lugar, entienda el potencial para cambios a corto plazo (por ejemplo, mejoras en la conciencia financiera debido a una campaña de educación) y discuta plazos realistas para los resultados en clientes a largo plazo (por ejemplo, puntajes de pobreza mejorados).

Finalmente, espere refinar sus metas sociales con el tiempo. Algunas de sus metas pueden ser poco realistas si aún no tiene datos sobre los cuales basarlas (p. ej., define una meta para el nivel de pobreza de los clientes entrantes antes de empezar a recolectar datos de pobreza). Sin embargo, no necesita esperar a recolectar los datos antes de fijar las metas. En cambio, fije metas que considere realistas y redefínalas una vez que comience a comparar su progreso.

Este método fue utilizado por ASKI (Filipinas) que decidió adoptar metas aspiracionales en ausencia de datos de referencia, y luego revisó las metas una vez que generaron datos de línea de base.¹²

¹² Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

TABLA 5. EJEMPLOS DE OBJETIVOS SOCIALES Y SUS METAS RELACIONADAS

OBJETIVOS	METAS RELACIONADAS
Brindar seguros para cosechos a los agricultores Rurales pequeños	<ul style="list-style-type: none"> El 60 % de todos los clientes entrantes de este año serán agricultores con activos por menos de \$500 y que tienen menos de 2 hectáreas de tierra El 75 % de todos los clientes nuevos de este grupo comprará el producto de seguro de cultivos de la institución
Reducir la vulnerabilidad de los agricultores rurales a los impactos	<ul style="list-style-type: none"> Las entrevistas con los agricultores que presenten una reclamación por pérdida de cultivos demostrarán que el pago del seguro ayudó a que los ingresos se estabilicen en al menos el 90% de los casos de pérdida.
Brindar capacitación de salud a las clientas	<ul style="list-style-type: none"> 4,000 clientas completarán las seis secciones de capacitación de salud este año
Prácticas de salud e higiene mejoradas entre los receptores de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones verbales administradas cuatro meses después de completar la formación mostrarán que al menos el 60 % de las personas formadas podrá describir correctamente seis procedimientos de salud e higiene (p. ej., prevención de la malaria) Las encuestas realizadas 12 meses después del programa mostrarán una disminución de la cantidad de días de trabajo perdidos por enfermedad, en comparación con los resultados de las encuestas de referencia

TABLA 6. **HAGA QUE SUS METAS SEAN “S.M.A.R.T.”**

ÁREA	¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR EXACTAMENTE?
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién aplica esta estrategia? ¿Qué empleado? ¿Qué clientes? • ¿Nuestra meta se describe con verbos de acciones? ¿Son algunas acciones demasiado vagas?
Medibles	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo sabremos si ocurrió un cambio? • ¿Utilizamos variables cuantificables tanto como fue posible? • ¿Donde hemos usado variables cualitativas, ¿cómo las mediremos? • ¿Podemos recolectar de manera real datos que necesitamos para medir estas metas?
Alcanzables	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podemos cumplir con esta meta con los recursos que tenemos? • ¿Necesitamos volver a priorizar nuestras actividades para cumplir con esta meta?
Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo soporta esta meta nuestra misión? • ¿Se relaciona de manera directa con uno o más de nuestros objetivos sociales?
Con definición temporal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo tenemos que cumplir esta meta?

Definir indicadores sociales

Al seleccionar indicadores, considere cuán bien cumplen cada uno de los siguientes criterios: relevancia, facilidad de uso, claridad, viabilidad y comparabilidad. La Tabla 7 define estos criterios y proporciona un indicador de ejemplo que cumple los criterios.

TABLA 7. **CRITERIOS PARA LOS INDICADORES DE RESULTADOS SOCIALES**

Los indicadores deben ser:	Definición	Indicador de ejemplo
Relevantes	El indicador mide uno de los objetivos del proveedor. También se aplica a las vidas de los clientes objetivo. Responde a un cambio sobre el que es probable que el proveedor influya.	Porcentaje de clientes agrícolas que han invertido en grandes herramientas, equipos, estructuras o insumos agrícolas dentro de los dos años después de convertirse en clientes. <i>Para un proveedor dirigido a los clientes agrícolas con el objetivo de aumentar sus activos productivos, este es un indicador relevante que probablemente refleje un cambio provocado por los servicios del proveedor.</i>
Útiles	La administración puede tomar medidas basadas en la información recopilada (está vinculada a la estrategia operacional) y es probable que los datos sean confiables.	Porcentaje de clientes con un aumento, disminución o sin cambios en el saldo de ahorro. <i>Esta información, disponible en el SIG de la institución, puede indicar a la administración si los clientes son más capaces de lidiar con los impactos económicos y si encuentran útil el producto de ahorro.</i>
Claros	El indicador es inequívoco, claramente definido y lo más objetivo posible.	Porcentaje de clientes que han hecho cambios específicos en el hogar en los últimos tres años (como mejoras de techo/paredes/piso, ampliación de la casa, adición de saneamiento o electricidad). <i>Los cambios en la vivienda son fáciles de entender y observar para los clientes y el recolector de datos.</i>
Viables	El indicador es relativamente fácil de recolectar: fácil de responder, no invasivo y no sensible.	Número de miembros no familiares que trabajan en el negocio de un cliente. (Esta es una medida de la generación de empleo). <i>Los clientes pueden entender y contar fácilmente el número de personas que emplean en sus negocios.</i>
Comparables	El indicador puede ser comparado y proporciona una medida coherente en el tiempo.	Porcentaje de clientes con acceso a sanitarios. <i>Los resultados pueden compararse con los datos propios del proveedor a través del tiempo (cambio en el acceso al aseo sanitario) y a veces con puntos de referencia nacionales.¹³</i>

¹³ Por ejemplo, las Encuestas de Demografía y Salud de [USAID](#)

EJEMPLO DE CAMPO 8. KOMIDA ESTABLECE METAS SOCIALES

KOMIDA (Indonesia) es uno de los mayores proveedores de microfinanzas del país. Durante un taller con facilitación externa, toda la alta dirección de KOMIDA y un miembro del directorio revisaron su misión y visión social. Después de estudiar con detenimiento la misión y la visión, el grupo formuló objetivos sociales que corresponden al propósito social del PSF.

Los objetivos y metas sociales se dividieron en tres categorías: 1) alcance, 2) calidad de los productos/servicios y 3) resultados en clientes. Por ejemplo:

Objetivo de alcance: llegar a las mujeres que son de hogares pobres y económicamente excluidos, con un enfoque en aquellas que viven con menos de USD 1,25/día.

Objetivo de la calidad de los productos/servicios: ofrecer una gama de servicios financieros y no financieros de calidad. Lograr una alta satisfacción y retención del cliente y del personal.

Objetivo de resultados en clientes: contribuir a los aumentos en el ahorro de los clientes, los ingresos y la capacidad de pagar por la escolarización y el saneamiento.

Para cada uno de sus objetivos sociales, KOMIDA desarrolló indicadores y metas sociales. Por ejemplo, aumentar en un 15% el porcentaje de nuevos clientes que viven bajo la línea de la pobreza de USD 1,25/día.

Era importante para KOMIDA que las metas no fueran números arbitrarios. Querían evitar establecer metas poco realistas que frustraran al personal o crearan trabajo innecesario para revisar los indicadores. Para probar que las metas eran realistas, el equipo de GDS de KOMIDA reunió datos de referencia para la mayoría de los indicadores de varias fuentes de información existentes. Para la mayoría de los indicadores de alcance, los datos estaban disponibles en el SIG de KOMIDA (p. ej., masculino/femenino, resultados del [índice de vivienda de Cashpor](#) puntajes de pobreza). Para los indicadores relacionados con la calidad del producto/servicio, KOMIDA extrajo datos de los departamentos de Recursos Humanos y Operaciones. Por ejemplo, datos de reclamaciones de clientes y números de retención de clientes. Como KOMIDA aún no se había centrado en la recopilación de datos de resultados en las vidas de los clientes, la información de referencia no estaba disponible. Por lo tanto, la institución diseñó formularios de encuestas de clientes para obtener datos, como el porcentaje de clientes con acceso a baños. KOMIDA postergó el establecimiento de las metas para estos indicadores hasta que se recogieron los datos de referencia.

Después de seis meses de recolección y depuración de los datos de referencia, el equipo de GDS de KOMIDA presentó los datos (hasta dos años de datos cuando estaban disponibles) a la administración. Luego, la dirección (incluidos todos los jefes de departamentos y gerentes regionales) utilizó los datos para establecer las metas sociales para el año siguiente. Estas metas sociales se han integrado en el plan de negocios anual.

Lea el estudio de caso completo en inglés [aquí](#).

Ampliar los objetivos de ejemplo descritos en [Tabla 5](#), la Tabla 8 demuestra indicadores que están directamente vinculados con un objetivo social y que son directamente útiles para la toma de decisiones.

Los indicadores sociales lo ayudan a saber si está progresando para alcanzar sus objetivos y metas, pero no lo ayudan a entender las razones para el desempeño que alcanza. Para entender y mejorar su desempeño, necesita recolectar información de estudio de mercado que ofrecerá datos directamente sobre el diseño de productos y servicios. La dimensión 3 de los Estándares Universales trata sobre este tipo de información en detalle (consulte [Dimensión 3](#)).



- La [Nota de Orientación de Imp-Act/MicroSave sobre Gobernabilidad \(Apéndice A\)](#) contiene una muestra de ejercicios para ayudarlo a desarrollar los objetivos sociales de su misión y sus metas. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- El Seminario web 2 del [Grupo de Trabajo sobre Resultados del SPTF Teoría del Cambio: Cómo nos ayuda a pensar qué medir y cuándo](#) y la referencia breve que lo acompaña (la misma página web) discute cómo usar la teoría del cambio para mejorar su sistema de medición de resultados sociales. También disponible en [español](#).
- Las [Directrices del SPTF sobre la gestión de resultados para PSF](#) describen diez pasos para una gestión de resultados práctica y rentable, y proporciona un menú de indicadores de resultados sugeridos para elegir. Cómo realizar una gestión de resultados para proveedores de servicios financieros del SPTF describe los conceptos básicos de la gestión de resultados y [cómo un PSF puede beneficiarse de la medición y el uso de datos de resultados del cliente](#).
- La [Nota práctica No. 5 de Imp-Act: Selección y uso de indicadores](#) proporciona consejos prácticos para la selección de indicadores e ideas para la resolución de problemas comunes. También disponible en [español](#).
- Los [objetivos sociales de EMFIL India y las metas correspondientes](#) proporcionan ejemplos para establecer metas sociales cuantitativas

TABLA 8. OBJETIVOS SOCIALES, SUS INDICADORES SOCIALES Y SU UTILIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

OBJETIVO SOCIAL DE EJEMPLO	INDICADORES SOCIALES DE EJEMPLO	USO DE EJEMPLO PARA TOMA DE DECISIONES
Brindar seguro de cultivos para los pequeños agricultores (meta de resultado cuantitativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de clientes que viven en áreas rurales/ semiurbanas/ urbanas • Porcentaje de clientes con negocios de agricultura o no relacionados con la agricultura • Valor de todos los activos domésticos y de negocio que poseen los clientes entrantes • Cantidad de hectáreas de tierra que poseen los clientes entrantes 	Los gerentes entenderán si se llega a los clientes objetivo y pueden hacer los cambios operacionales necesarios (p. ej., formar a los oficiales de crédito respecto de cómo llegar a los clientes) así como ajustes de productos/servicios (p. ej., hacer coincidir los términos de los créditos con las necesidades de los trabajadores agricultores; utilizando el agente bancario para clientes objetivo dispersos geográficamente).
Mejores prácticas de salud e higiene entre quienes recibieron capacitación (meta de resultado social)	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las preguntas de las encuestas al cliente: “¿Cuántos días laborales por año pierde por enfermedad?” • Pregunta de evaluación de cliente: “Describa cómo puede prevenir la malaria para su familia” (y otras preguntas de salud preventiva) 	Los gerentes comprenderán cómo la enfermedad afecta los negocios del cliente y si los clientes se benefician con la formación de salud. Los gerentes pueden hacer cambios operacionales necesarios (p. ej., qué temas debe cubrir la capacitación).

EJEMPLO DE CAMPO 9. LA FUNDACIÓN KASHF SELECCIONA INDICADORES SOCIALES PARA SU TABLERO SOCIAL

La Fundación Kashf (KF) (Pakistán) desarrolló un panel de 20 indicadores sociales para su uso por parte de la gerencia y la junta. Dirigido por el Presidente Ejecutivo/ Director General, el proceso de desarrollo del tablero tomó aproximadamente dos meses. Para asegurar que los indicadores seleccionados fueran útiles para monitorear el progreso del PSF hacia sus objetivos sociales, KF involucró a personal en todos los niveles. Se preguntó a los directores de línea y los jefes de departamento: ¿cuáles cree que son los impactos sociales más importantes de KF? Los miembros de la junta directiva y la dirección trabajaron juntos para aislar los indicadores que estaban más estrechamente relacionados con la misión de KF.

KF informa que el tablero ha ayudado a enfocar la organización en torno a un conjunto común de objetivos. El personal ahora puede identificar fácilmente las metas sociales de KF, lo que los hace sentir más conectados con la misión. El personal también estableció metas de desempeño personal basadas en los indicadores del tablero, enfatizando además su contribución al impacto social de la organización.

Los diferentes departamentos de KF también se sintieron más alineados después del proceso de creación del tablero, ya que fue claro que el logro de las metas sociales requeriría cooperación interdepartamental. Antes tablero, cada departamento recopilaba y almacenaba datos sociales en diferentes formatos. Ahora, todos los departamentos utilizan el mismo formato de informe interno y de base de datos. El tablero social no solo es una fuente importante de información para la gestión, sino que ha sido un medio útil para unir al personal en torno a un propósito social común.

Lea el estudio de caso completo, publicado por Pakistan Microfinance Network [aquí](#).

TABLE 2: El Tablero de mando social de la Fundación Kashf tiene seis objetivos y 20 indicadores asociados

Indicadores	Departamento / Fuente de datos para el indicador	La Formula para el indicador	Finanzas responsables		
			% créditos utilizados para el negocio	Cumplimiento	(Créditos utilizados para el negocio) / (Número total de créditos verificados físicamente para su utilización) x 100
			% clientes que conocen las políticas y procedimientos de Kashf		(Clientes que conocen las políticas) / (Número total de clientes entrevistados) x 100
			% violaciones del Código de Protección al Cliente		(Número de violaciones reportadas del Código de Protección al Cliente) / (Número total de clientes activos) x 100
Alcance					
% clientes de regiones de menos desarrollo	Operaciones e investigación	(Clientes de regiones de menos desarrollo) / (Total de clientes activos) x 100	Impacto		
% clientes nuevos viviendo debajo de la línea de pobreza definida		(Clientes nuevos viviendo debajo de la línea de pobreza) / (Número de clientes nuevos con desembolso) x 100			
% negocios con jefas mujeres		(Clientes mujeres involucradas en el negocio) / (Número total de clientes activos) x 100			
% de hogares con un puntaje de menos de 30, utilizando la herramienta para medir la pobreza PPAF		(Clientes con puntaje de menos de 30 utilizando la PPAF) / (Número total de clientes activos) x 100			
Productos y servicios apropiados					
Tasa de retención de los clientes	Operaciones e investigación	(Clientes repetidos) / (Total de clientes que terminaron de pagar su crédito) x 100	Igualdad de género		
% clientes satisfechos con los productos		(Clientes satisfechos con los productos) / (Total de clientes entrevistados) x 100			
Promedio del crédito desembolsado		(Monto total de créditos desembolsados) / (Número total de créditos desembolsados)			
Tiempo para desembolsar el crédito		Número de clientes que recibieron su desembolso dentro de dos semanas			
Capacitaciones en Negocios para los clientes		Número cumulativo de capacitaciones dado en Negocios			
Capacitaciones en Educación Financiera para los clientes		Número cumulativo de capacitaciones dado en la Educación Financiera			
			Equilibrio de género en el personal	Igualdad de género e incidencia social	(Número total de empleados femeninos) / (Número total de empleados) x 100
			% de mujeres en los diferentes niveles de la gerencia (oficina central y sucursales se calcula separados)		(Número de empleados femeninos en la gerencia) x 100
			% de miembros femeninos de la junta directiva	(Número de miembros femeninos de la junta directiva) / (Número total de miembros de la junta directiva) x 100	
Rotación de personal					
			Tasa de rotación de personal	RRHH	(Número de empleados que dejó la organización) / (Número pro medio de empleados) x 100

EJEMPLO DE CAMPO 10. ASKI SELECTS SOCIAL INDICATORS FOR ITS SOCIAL DASHBOARD

Con la tutoría de MicroSave, el equipo de gestión de ASKI (Filipinas) revisó sus objetivos sociales y creó una lista de indicadores sociales que sigue de forma continua. ASKI comenzó con una lista de 56 indicadores posibles, ya través de un proceso riguroso, redujo el número a 48, 23 de los cuales son reportados a la junta. El PSF basó su selección de indicadores en dos criterios principales: 1) relevancia para los objetivos sociales de ASKI, y 2) factibilidad de la recopilación de datos. Aunque el proceso fue tedioso, la extensa discusión fue útil para crear un sentido de apropiación y responsabilidad por los resultados entre los miembros del equipo directivo. Los indicadores que se listan a continuación son los 23 que ASKI reporta a la junta dos veces al año. Lea el estudio de caso completo de MicroSave [aquí](#).

Cientes
1. Número total de empleados reportados (empleos creados)* [trimestral/anual]
2. % de clientes (monitoreados) que muestran un aumento, no cambio, o disminución en su puntaje de pobreza* [anual]
3. % de clientes quienes tuvieron acceso a un médico o una clínica para el tratamiento de su enfermedad/condición [anual]
4. % de clientes que tienen hijos de edad escolar (5-15) quienes asisten regularmente a la escuela* [anual]
5. % de clientes que se sienten un apoyo espiritual mayor después de ingresar en este programa* [anual]
Finanzas
1. Tasa de interés efectiva (TIE) para el crédito grupal más común en la institución (mayor por ciento del portafolio)* [anual]
2. El promedio para la tasa de interés efectiva (TIE) a nivel nacional para el crédito grupal* [anual]
3. El Rendimiento del activo (RdA) [trimestral/anual]
Operaciones
1. La tasa de retención del cliente (solo para los clientes con créditos)* [mensual/trimestral/anual]
2. % de clientes pobres (según varias líneas de pobreza: < \$1.25/día, < \$2.50/día, < \$5/día)* [mensual/trimestral/anual]
3. % clientes activos con créditos: mujeres y hombres* [mensual/trimestral/anual]
4. % clientes activos con créditos: rurales y urbanos* [mensual/trimestral/anual]
5. % clientes con créditos de grupos marginalizados meta: indígenas y discapacitados* [mensual/trimestral/anual]
6. % clientes sin acceso a los servicios financieros formales* [anual]
7. Puntaje para la satisfacción del cliente (%)* [anual]
8. La penetración/el alcance a los clientes [anual]
9. Tamaño promedio del crédito [mensual/trimestral/anual]
10. El número de negocios nuevos financiados por AKP y por AMP [trimestral/anual]
Gente
1. Tasa de retención del personal* [mensual/trimestral/anual]
2. Número promedio de días de capacitación del personal [trimestral/anual]
3. % de quejas de los empleados resueltas [mensual/trimestral/anual]
Procesos
1. % de quejas de los clientes resueltas [mensual/trimestral/anual]
2. Puntaje del informe de auditoría social [mensual/trimestral/anual]

TABLA 9. CÓMO LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS SIRVEN A LOS OBJETIVOS SOCIALES DEL PROVEEDOR

PRODUCTO/ SERVICIO/ MODELO DE DISTRIBUCIÓN	CÓMO ATIENDE LOS OBJETIVOS SOCIALES DE LA INSTITUCIÓN
Créditos de emergencias	Estos préstamos ofrecen un rápido acceso al capital en casos de emergencia, como enfermedades o desastres naturales, a fin de evitar que nuestros clientes vendan activos productivos para pagar los gastos inesperados. Este producto atiende el objetivo social de nuestra institución de reducir la vulnerabilidad del cliente al enfrentar impactos económicos.
Capacitación en conocimientos financieros	Esta formación enseña nuevas habilidades a los clientes que pueden usar para administrar mejor sus negocios y aumentar su potencial de ganancias. Este servicio respalda el objetivo social de nuestra institución de aumentar la capacidad de nuestros clientes para administrar el crecimiento de sus negocios.
Modelo de préstamo grupal	Los miembros del grupo garantizan los préstamos de los demás, establecen metas de ahorros y se respaldan mutuamente durante las reuniones mensuales. Este modelo permite llegar a más clientes con menos recursos y ayudarlos a construir capital social.
Banca móvil	Este canal de distribución permite a nuestros clientes reembolsar sus préstamos sin ir a la sucursal del banco, lo que ahorra tiempo y dinero. Además, permite a nuestra institución llegar a más clientes rurales. Podemos ofrecer servicios financieros a un costo más bajo, lo que contribuye a que los clientes puedan ahorrar o invertir en sus negocios.

1A.4 ARTICULAR CÓMO LOS PRODUCTOS Y LOS SERVICIOS ALCANZAN SUS OBJETIVOS SOCIALES

El propósito final de la entrega de productos y servicios es alcanzar sus objetivos sociales. Su estrategia institucional dejará en claro cómo sus productos, servicios y canales de distribución están diseñados para crear beneficios para los clientes.

Estos beneficios incluyen la reducción de las barreras a la inclusión financiera, la reducción de la vulnerabilidad de los clientes y la promoción de oportunidades económicas. Independientemente de estas categorías generales, su institución debe ser capaz de articular los beneficios específicos que sus productos y servicios están diseñados para producir. La Tabla 9 muestra un ejemplo de cómo un proveedor puede articular la relación entre productos/servicios y sus objetivos sociales.

Para algunos proveedores, durante el proceso de articulación de esta relación se generarán preguntas sobre si los productos/ servicios/canales de distribución se deben modificar para apoyar mejor los objetivos sociales del proveedor. Si tal es el caso de su institución, puede modificar sus objetivos sociales para que sean realistas en función de lo que les ofrece a los clientes, o puede modificar sus ofertas de productos para encajar mejor con sus objetivos sociales. La orientación para la [Dimensión 3](#) trata sobre el diseño de productos.



- La [Guía Práctica de GDS de Imp-Act \(Capítulo 3\)](#) discute cómo crear una estrategia social. Véase la sección: ¿Cómo se crea una estrategia para lograr sus objetivos sociales? También disponible en [español](#) y [francés](#).
- El [Plan Estratégico de Opportunity Bank de Tanzania](#) es un ejemplo de cómo un PSF comenzó con su misión social, y luego esbozó objetivos, actividades e indicadores concretos para lograr la misión.

EJEMPLO DE CAMPO 11. TUJJIENGE INTEGRA UNA GDS EN SU PLAN ESTRATÉGICO

Tujjenge (Tanzania) es una microfinanciera que atiende alrededor de 9,000 microempresarios. Tujjenge participó en un programa GDS para el desarrollo de capacidades respaldado por Oikocredit. Inicialmente, ellos identificaron muchas actividades para mejorar el desempeño social y establecieron un plan de acción costoso y ambicioso.

No se avanzó demasiado hasta que la organización decidió centrarse en el desempeño social como parte del negocio principal e *integrar el plan de acción en el plan estratégico institucional*. Se elaboró un anteproyecto y se habló de este en un taller facilitado externamente que incluyó a los altos directivos y la gerencia de operaciones. Los directivos empezaron a notar que un enfoque hacia el cliente es la base de un negocio de microfinanzas exitoso.

El plan determina seis áreas estratégicas. Cada área incluye un sólido enfoque hacia el cliente y se preocupa por el desempeño social. Por ejemplo, el objetivo estratégico “Para desarrollar y atender 32,000 clientes” se alcanzará mediante las siguientes actividades:

- Desarrollar y revisar productos que aumenten la cobertura de microempresarios excluidos, incluidos los términos de productos como préstamos grupales y límites de montos de préstamos que apuntan a las personas más pobres.
- Mejorar la protección de clientes mediante mejoras en la administración de reclamos.
- Desarrollar la capacidad del personal para entender y explicar los productos y servicios ofrecidos para aumentar la transparencia y la comprensión de los productos por parte de los clientes.
- Presentar incentivos al cliente para recompensar a los clientes leales.

Integrar el desempeño social en el plan estratégico se ha convertido en parte de las responsabilidades laborales principales de cada empleado. Además, cada miembro del equipo de administración tiene una responsabilidad clara para la distribución y debe informar regularmente el avance a la junta.