

Estándar 2A

Los miembros de la junta directiva hacen rendir cuentas al proveedor sobre su misión y objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 2A.1** El proveedor proporciona orientación a los miembros de la junta sobre la misión y los objetivos sociales y sobre sus responsabilidades en cuanto a la gestión del desempeño social del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2A.2** La junta utiliza datos relativos al desempeño social para proporcionar dirección estratégica, teniendo en cuenta los objetivos sociales y financieros.
- > **Práctica Esencial 2A.3** La junta apoya al Presidente Ejecutivo/Director General a avanzar hacia los objetivos sociales del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2A.4** La junta es responsable del mantenimiento de la misión social del proveedor en épocas de cambios institucionales.

2A.1 ORIENTAR A LA JUNTA DIRECTIVA ACERCA DE SU MISIÓN SOCIAL

A fin de que la junta directiva gestione el desempeño social de su institución, cada miembro de la junta directiva debe comprender los objetivos sociales de su institución y cómo puede ayudar a alcanzarlos. La orientación de la junta directiva de GDS debe incluir una mirada integral a la estrategia social de su institución,³² así como actualizaciones sobre las iniciativas locales (p. ej., regulación, Códigos de Conducta nacionales) e iniciativas internacionales tales como Smart Campaign³³ y el SPTF.

Como parte de esta orientación, hable con los miembros de la junta directiva las responsabilidades específicas de cada uno en relación con la gestión del desempeño social de su institución. Dichas responsabilidades incluyen:

- Garantizar que el enfoque de los clientes se integra en los planes de negocios y estratégicos de su institución;
- Revisar y abordar los informes de desempeño social proporcionados por su institución para garantizar lo siguiente:
 - Que la institución alcance a sus clientes objetivo y³⁴
 - Que los productos y servicios de su institución son los adecuados para las necesidades de los clientes.³⁵
- Sugerir modificaciones a los productos, las operaciones o los objetivos/las metas sociales de su institución, basadas en la revisión de la información de desempeño social;
- Revisar las políticas de Recursos Humanos para evaluar la responsabilidad social de los empleados; Asegurar que su institución está en conformidad con la regulación nacional/regional/internacional, lo que incluye códigos de conducta;
- Revisar y actualizar la misión social de su institución, según sea necesario.

Confirme que cada miembro de la junta directiva esté de acuerdo con mantener las responsabilidades que la institución específica. El [Estándar 6b](#) proporciona una guía

adicional para garantizar que los miembros de la junta de inversores estén alineados con los objetivos sociales de su institución.

Además de proporcionar una orientación a la junta directiva, considere unir a los miembros de la junta directiva más nuevos con los existentes (“mentores”). Pídales a los pares que se reúnan una o más veces para abordar la historia, la misión, los objetivos sociales y otros temas relacionados a la institución. Los miembros de la junta directiva deben visitar los negocios de los clientes y las sucursales porque comprender las operaciones de campo de la institución, ayuda a que los objetivos sociales de la institución “cobren vida” ante la junta directiva.

Si le parece que la junta directiva se resiste a las responsabilidades de desempeño social, o no las prioriza, considere usar los términos “enfoque en los clientes”, “finanzas responsables” y “gestión de desempeño balanceado” en vez de referirse al “desempeño social”. Elija términos que sean interesantes para la orientación financiera de los miembros de la junta directiva, y que describen los beneficios financieros de tener objetivos sociales. A menudo, la falta de interés en el desempeño social se basa en una percepción errónea de que la GDS es una distracción costosa de la supervisión prudente del desempeño financiero del proveedor.



- [Cómo orientar a su junta directiva para administrar el desempeño social](#) del SPTF es una breve guía para los gerentes financieros sobre cómo trabajar con sus juntas directivas para administrar el desempeño social del PSF. La publicación también será útil para presidentes y miembros del consejo, así como para otros que trabajan con juntas de PSF, tales como ejecutivos y personal de PSF, proveedores de asistencia técnica o financiadores.
- El [Manual de Desempeño Social para el Consejo de Administración](#) describe el rol del consejo en la gestión del desempeño social, incluida la gestión del riesgo.
- La [Guía de Prácticas de GDS de Imp-Act](#) (Capítulo 4) discute cómo obtener un consejo “a bordo” con la GDS, analiza la composición del consejo y el rol del liderazgo. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Cómo convencer a los escépticos](#) de MicroSave explica cómo influir en los miembros del consejo que son escépticos respecto del valor de la GDS.
- [Reforzar el Papel de la Junta en la Gestión del Desempeño Social](#) documenta los grandes esfuerzos de ASKI Filipinas para formalizar el papel de su consejo en la gestión del desempeño social.

³² La guía sobre el [estándar 1a](#) trata la estrategia social.

³³ Para obtener más información, visite el [sitio web de Smart Campaign](#).

³⁴ La guía sobre el [estándar 1a](#) trata la importancia de definir clientes objetivo.

³⁵ La guía sobre el [estándar 3a](#) y [3b](#) trata acerca de cómo comprender las necesidades y las preferencias del cliente, y diseñar productos y servicios adecuados.

EJEMPLO DE CAMPO 17. NWTF ORIENTA A LA JUNTA DIRECTIVA SOBRE LA GDS

La fundación Negros Women For Tomorrow (NWTF) (Filipinas) contrató a un consultor externo para que orientara a la junta directiva en GDS. El consultor usó dos retroproyectors en la reunión orientativa. Un proyector mostraba los objetivos y los indicadores de desempeño social de la NWTF, mientras que el otro proyector mostraba los planes y las actividades de la NWTF para alcanzar cada objetivo.

Al visualizar estos objetivos y los planes para alcanzarlos lado a lado, la junta directiva pudo comprender fácilmente lo que quería lograr NWTF y qué actividades realizaría para cumplir con los objetivos de desempeño social. La junta directiva se mostró muy receptiva durante la presentación, y se vio motivada para participar en la fijación de objetivos y actividades de GDS. Específicamente, la junta ayudó a formular el objetivo de desempeño social “80-50-30” de NWTF: la institución se dirige al 80% de nuevos clientes que viven por debajo de la línea de pobreza al momento de la entrada, al 50% de esos clientes muestran un cambio positivo en su nivel económico de pobreza después de tres años en el programa y al 30% de clientes que se mueven cerca de la línea de pobreza después de cinco años en el programa.

2A.2 REVISAR LOS DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL AL NIVEL DE LA JUNTA DIRECTIVA

Muchas juntas directivas ven su rol como primariamente financiero, y en tal sentido, se enfocan en la vigilancia corporativa y en las responsabilidades fiduciarias. Sin embargo, esta actitud crea una brecha entre el propósito del proveedor (beneficiar a los clientes) y la prioridades gerenciales de la junta directiva. La junta directiva debe adoptar un enfoque equilibrado hacia la gestión de desempeño, teniendo en cuenta la información social y financiera. Para alcanzar este equilibrio, la junta directiva debe lograr lo siguiente:

- Tener acceso continuo a la información sobre el desempeño social;
- Usar esta información para tomar decisiones; y
- Comprender cómo el desempeño social y financiero pueden reforzarse mutuamente.

Proporcione a la junta directiva informes de desempeño social regulares, que contengan datos sobre los objetivos sociales de la institución. Asegúrese de que estos informes presenten información que la junta directiva necesita para cumplir con sus responsabilidades de GDS.³⁶

Contenidos del informe

Informe datos sociales que sean importantes para la junta directiva.³⁷ Decida el contenido del informe en conjunto con la junta directiva. Esto promoverá la incorporación y facilitará la toma de decisiones mejorada. Los contenidos del informe deben incluir lo siguiente:

- El alcance a los clientes objetivo³⁸
- Los indicadores sociales que miden el progreso hacia las metas sociales³⁹
- Los datos o la retroalimentación sobre retención de clientes⁴⁰ o los datos de las encuestas de satisfacción o encuestas de deserción
- Riesgos y prácticas de protección del cliente⁴¹
- Retención de empleados y satisfacción/eficacia de las políticas de RRHH⁴²
- Metas de crecimiento versus el crecimiento real y datos/debates sobre el “crecimiento responsable”⁴³
- Asignación de beneficios y datos/debates sobre “beneficios y precios responsables.”⁴⁴

³⁶ La guía sobre el [estándar 2a](#) aborda las responsabilidades de GDS de la junta directiva.

³⁷ El [Capítulo 2](#) *Cómo usar los datos de desempeño social en la toma de decisiones*, describe cómo los encargados de la toma de decisiones de la institución (la junta directiva y los altos directivos) pueden usar los datos de desempeño social para informar sobre las decisiones operativas y de productos.

³⁸ La guía sobre el [estándar 1a](#) trata sobre cómo definir a los clientes objetivo. La guía sobre la [norma 1b](#) aborda cómo desagregar los datos de cliente sobre la base de las características de los clientes objetivo.

³⁹ La guía sobre el [estándar 1b](#) aborda los indicadores sociales que miden el progreso hacia las metas sociales y que miden el progreso hacia los objetivos de reducción de la pobreza.

⁴⁰ La guía sobre el [estándar 3a](#) aborda la medición de la satisfacción del cliente y la retención de clientes.

⁴¹ La guía sobre el [estándar 4a a 4d](#) aborda los riesgos y las prácticas de protección del cliente.

⁴² La guía sobre el [estándar 5c](#) aborda la satisfacción del personal y la retención de empleados. La guía sobre el [estándar 5a](#) aborda las políticas de Recursos Humanos.

⁴³ La guía sobre el [estándar 6a](#) aborda el crecimiento responsable.

⁴⁴ La guía sobre el [estándar 6b](#) y [estándar 6c](#) aborda los beneficios y los precios responsables.

El informe puede integrar o tener como anexo cualquier información independiente sobre lo anterior (por ejemplo, Auditorías Internas o evaluaciones externas independientes, tales como auditorías o clasificaciones).

Considere realizar un informe de tablero o panel de control que incluya los umbrales que impulsan puntos decisivos sobre indicadores clave. En el informe, utiliza una combinación de indicadores a corto plazo (p. ej., retención de clientes por mes, progreso en las metas de alcance de cliente por trimestre) e indicadores a largo plazo (p. ej., cambios en los niveles de pobreza de los clientes a lo largo de dos años, resultados de encuestas anuales de satisfacción del personal). En conjunto con la junta directiva, decida cuáles indicadores a corto plazo son relevantes en su cronograma de toma de decisiones y son lo suficientemente delicados como para proporcionar advertencias tempranas.

Piense más allá de la información cuantitativa. La información cualitativa enriquece los datos al proporcionar entendimiento acerca de las razones detrás de las tendencias (p. ej., proporcionan los números de las tasas de deserción de clientes, reafirmados por los datos como respuestas por escrito de los grupos de enfoque con clientes existentes). La información segmentada también es una herramienta poderosa para el análisis comparativo, que permite que la junta comprenda las variaciones de desempeño entre los diferentes grupos/ productos/sucursales en relación con los asuntos clave (p. ej., deserción de clientes o nivel de satisfacción segmentado por región, productos principales o tipo de negocio).

Si estos indicadores son nuevos para la junta directiva, trabaje con ellos para aprender a entender e interpretar los datos de desempeño social. Comience con un informe simple que proporciona información concreta sobre su institución (p. ej., datos de satisfacción de clientes, índices de retención de personal, porcentajes de clientes hombres y mujeres). Estudie el informe, y permita que la junta directiva descubra en qué modo la información es útil para la toma de decisiones. Use el mismo formato de informe para varias reuniones seguidas, para que los miembros se acostumbren a leer el informe. Después, junto con los miembros de la junta directiva, aborde las formas en las que la institución puede mejorar el informe de GDS de modo que sea más útil para la junta.

Frecuencia de informes

Proporcione un informe de junta directiva de GDS al menos una vez al año, y tan frecuentemente como sea necesario, para garantizar que la junta tenga la información relevante y oportuna necesaria para la toma de decisiones. GDS debería estar en la agenda de cada reunión de la junta, sin importar cada cuánto se proveen datos a la junta. Finalmente, proporcione un informe integrado, con desempeño social junto con el desempeño financiero, para cada reunión de la junta directiva. Además, la junta debería establecer una frecuencia (por ejemplo, anual) para revisar la estrategia de su institución, en particular los objetivos y los productos/los servicios sociales, y realizar cambios basados en las prioridades cambiantes de la institución, si fuera necesario.

Dé responsabilidades específicas a los miembros

Revise las actividades y los mandatos de los comités de junta directiva existentes para analizar si el desempeño social se cubre correctamente. De no estar adecuadamente cubierto, considere añadir un comité formal de la GDS específico. Hacerlo dependerá de hasta qué punto esto disminuiría o aumentaría la agenda de GDS dentro de su institución en particular.⁴⁵ Las responsabilidades potenciales del comité formal de la GDS incluyen las siguientes: garantizar la credibilidad de la información de GDS; involucrar a los empleados de todos los niveles en la GDS; priorizar los temas de GDS que abordarán la junta directiva y la gerencia; captar la experiencia necesaria en la investigación y el análisis de DS; y proponer acciones correctivas para los riesgos de desempeño social investigados por la junta directiva.

En el Khushhali Bank Microfinance Ltd (Pakistán), los miembros del consejo reciben una orientación sobre GDS y términos de referencia que incluyen estas responsabilidades: revisión periódica del cumplimiento de la misión desde una perspectiva de gestión de riesgos; Datos proporcionados al consejo), revisión de las prácticas de protección de los clientes (también basadas en datos sociales) y apropiada asignación de crecimiento/beneficio.

⁴⁵ Algunos proveedores han descubierto que es mejor distribuir los temas relacionados con la GDS entre varios comités de junta directiva, para que la GDS se integre en todas las clases de decisiones y actividades de junta directiva. Otros proveedores han descubierto que al tener un comité formal de la GDS se logra que los temas de desempeño social tengan un estado similar a los temas de desempeño financiero.

EJEMPLO DE CAMPO 18. EL BANCO DE KHUSHHALI PRESENTA INFORMES MEDIANTE UN TABLERO SOCIAL

El siguiente informe es una muestra de uno de los informes trimestrales del "Tablero social" revisados por el directorio y la gerencia.

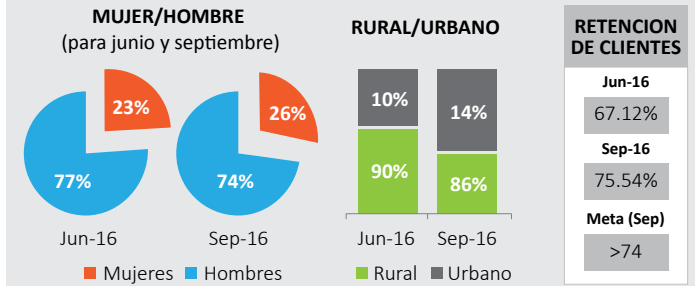
TABLERO DE MANDO SOCIAL

(septiembre 2016)

Banco de Microfinanzas Khushhali

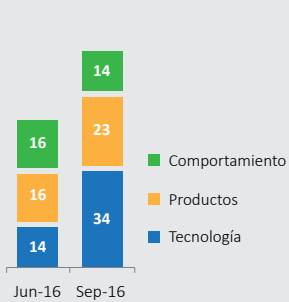


ALCANCE

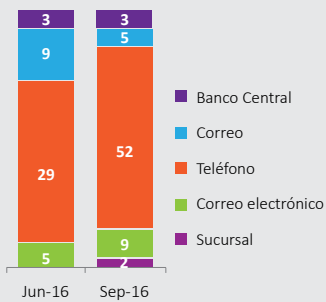


CALIDAD DE SERVICIO Y DIVERSIDAD DE PRODUCTOS

QUEJAS DE:

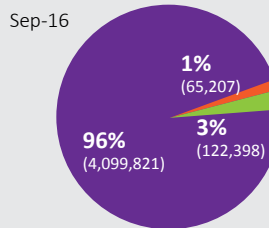


CANAL PARA LAS QUEJAS

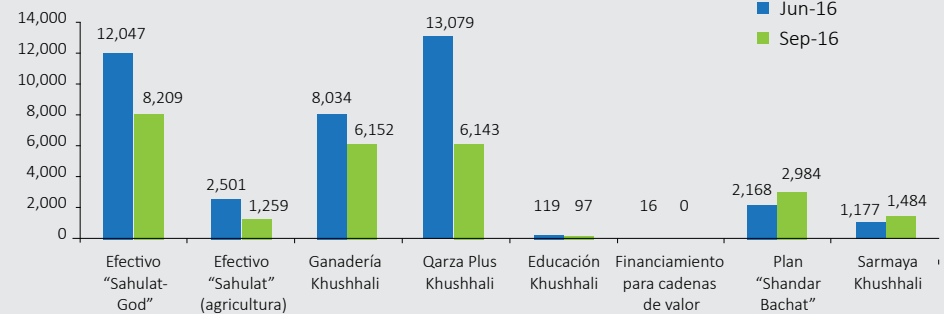


CANALES DIVERSOS DE ENTREGA (Número de transacciones)

■ Cajero automático (ATM en inglés)
■ AGENTE
■ SUCURSAL



JUEGO DE PRODUCTOS DIVERSOS



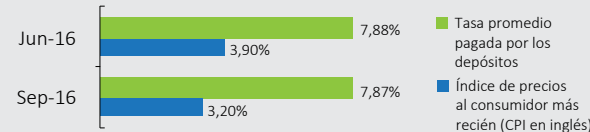
PRACTICAS DE LA GDS (PUNTAJE DEL SPI4)

RESULTADOS DE LOS ESTANDARES UNIVERSALES PARA LA GDS / PROTECCION AL CLIENTE



BENEFICIOS A LOS ACTORES INTERESADOS

TASA DE DEPOSITOS VS. LA INFLACION



ACTORES INTERESADOS	Jun-16	Sep-16	Metas (anuales)
Rendimiento del activo (RdA)	3.19%	2.75%	3.20%
Rendimiento del capital (RdC)	21.42%	18.56%	20.00%

EMPLEADOS	Jun-16	Sep-16
Tasa de rotación (anual)	21.55%	21.73%
Número de ascensos	96	186

HALLAZGOS DEL TERCER TRIMESTRE

Se reportó los datos sociales a la red nacional (PMN) para su Informe Nacional sobre la GDS.

- Se está preparando la solicitud y haciendo la diligencia debida para convertirse en una Entidad Acreditada para la Implementación Nacional (ANIE en inglés) del marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático a través de su Fondo del Clima Verde.
- Se contrató a unos vendedores aprobados por el IFC, tales como SRE Solutions (una empresa para la energía renovable y sostenible) para el desarrollo de Productos Verdes y la infraestructura adaptada a la energía renovable.
- Preparación para la Certificación Smart para el año que viene. El acuerdo con la agencia de calificación ha sido considerado y firmado.

EJEMPLO DE CAMPO 19. ASKI UTILIZA UN TABLERO SOCIAL PARA LOS INFORMES DE LA JUNTA

Con la asistencia técnica de *MicroSave*, ASKI (Filipinas) desarrolló un conjunto de indicadores sociales que el PSF sigue de manera continua. La junta revisa los indicadores en un formato de escritorio muy visual, como se muestra a continuación. Lea el estudio de caso completo [aquí](#).

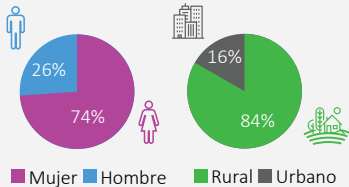
Figura 2: Tablero de Mando Social para la Junta

TABLERO DE MANDO SOCIAL PARA LA JUNTA: PRIMER TRIMESTRE

OPERACIONES

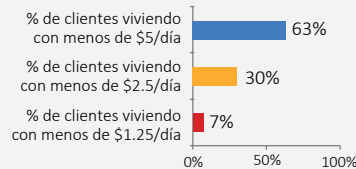
Periodo de reportaje: enero a junio 2014

% de clientes activos con créditos

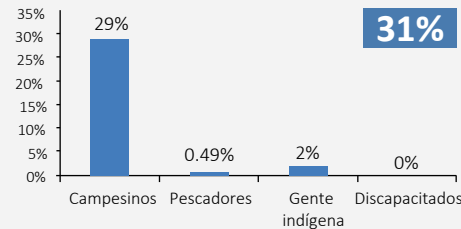


Puntos de Referencia: no disponible

% de clientes nuevos que son pobres:

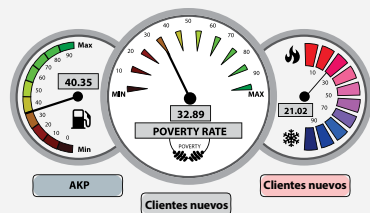


% de clientes con créditos que representan minorías



Puntos de Referencia: no disponible

% de clientes nuevos que son pobres: por producto



Metas anuales

- *40% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes nuevos de AKP
- *20% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes individuales
- *40% probabilidad de pobreza (<\$2.5/día) entre los clientes de AMP



% de clientes que no tuvieron acceso a los servicios financieros formales antes de ingresar al ASKI

No disponible

Puntos de Referencia: no disponible

La capacidad de pago del cliente (nivel de riesgo para un crédito de ASKI)

Tamaño promedio del crédito

14,669 Pesos

Tope límite: no disponible

Tasa de retención del cliente

70.58%

EJEMPLO DE CAMPO 20. LA FUNDACIÓN GÉNESIS PRESENTA INFORMES EMPRESARIALES A LA JUNTA SOBRE EL PROGRESO DE LA GDS

Después de conocer los estándares universales e integrar el desempeño social en su plan estratégico global, la Fundación Génesis Empresarial (Guatemala) creó un sistema único de “semáforo” para el seguimiento de sus esfuerzos de implementación de GDS. El semáforo utiliza los colores verde, amarillo y rojo para indicar lo siguiente:

- **Verde:** actualmente, la institución implementa todas las Prácticas Esenciales para el estándar, y esta implementación está bien documentada y es verificable;
- **Amarillo:** la institución ya ha comenzado a planificar la implementación del estándar, o la implementación está en fase de piloto (por ejemplo, existe una estrategia pero no se ha implementado); y
- **Rojo:** la institución aún no ha considerado cómo implementar el estándar. Aunque la junta directiva ha solicitado actualizaciones trimestrales, la Fundación Génesis Empresarial actualizará de forma realista el semáforo una o dos veces al año, como parte del proceso de planificación anual.

Este proceso de actualización ayudará al PSF a evaluar qué prácticas se están fortaleciendo, cuáles se están debilitando, y sobre cuáles el PSF puede concentrarse para el próximo año. Las actualizaciones se comparten con la administración y el directorio.

Resalte las implicancias de la gestión de riesgo en la GDS

Muchos aspectos de GDS necesitan ser integrados en su estrategia de gestión de riesgos: un fracaso en la entrega de resultados positivos para los clientes conducirá a la salida de clientes (si los productos y servicios no son útiles, ¿por qué los clientes seguirían usándolos?). La falta de protección de los clientes tendrá impactos negativos similares y conducirá a daños a la reputación. Por el contrario, los clientes que utilizan productos y servicios que ayudan a sus negocios a prosperar y mejorar su bienestar son más propensos a recomendar al proveedor a sus pares, a seguir siendo clientes en el largo plazo, y a ser capaces y estar dispuestos a pagar los préstamos. La [Tabla 13](#) ofrece algunas ideas sobre los riesgos comunes del desempeño social.

Asegúrese que los debates de la junta directiva sobre riesgo incluyan la perspectiva del cliente. Para que sean prácticos para el uso de la junta directiva, segmente los datos de cliente según las características que resaltan a los clientes que corren más riesgo. Por ejemplo, al segmentar la deserción de cliente por ciclo de préstamo, se podrá ver que la mayoría de los casos de deserción ocurren en el primer y en el segundo ciclo, algo que es altamente costoso para el proveedor, ya que no se recupera la inversión de reclutamiento.

Cuando una evaluación externa mostró que IDEPRO (Bolivia) no estaba logrando los resultados esperados para sus clientes objetivo, el PSF inició un programa especial llamado Pro-Cadenas, que ofrece servicios de desarrollo empresarial junto con crédito, con servicios adaptados a las características económicas y de mercado de cinco sectores comerciales clave para la región donde opera.⁴⁶ El programa fue una gran inversión, y su fracaso representó un gran riesgo para el PSF. El consejo directivo y la dirección de IDEPRO han seguido de cerca los resultados clave de los negocios de los clientes a lo largo del tiempo y han encontrado que los clientes de *Pro-Cadenas* por lo general estaban logrando buenos resultados en todos los sectores excepto uno: el turismo. Por lo tanto, la dirección decidió dejar de ofrecer Pro-Cadenas en el sector turístico. En este caso, los datos de desempeño social ayudaron a la PSF a modificar su oferta antes de sufrir pérdidas.

⁴⁶ Adaptado del documento del SPTF [Making the Case for Outcomes Management to Financial Services Providers](#). Lea el [caso de estudio completo](#) de IDEPRO. También disponible en [español](#).

Considere cómo se ven afectados los clientes

La junta directiva debe revisar cada decisión en vista de cómo afectará a los clientes. Esta verificación debe ser tan simple como preguntarse: “¿cómo afectará esta decisión a los clientes?” antes de elegir el curso de acción a seguir. La junta directiva debe decidir el mejor modo de presentar esta verificación. Por ejemplo, un miembro de la junta directiva puede estar a cargo de presentar el tema, o cada agenda de la junta directiva puede incluir el tiempo dedicado a la “verificación de cliente”. Con el tiempo, la junta directiva naturalmente comenzará a presentar y tratar los efectos positivos y negativos de las decisiones en los clientes.



- La publicación de la SPTF [Responsabilidades sociales de su junta directiva: cómo guiar a su junta directiva para administrar el desempeño social](#) es una breve visión general sobre cómo mejorar el trabajo relacionado con la GDS de su junta directiva.
- La [Nota de Orientación de Gestión de Riesgos](#) de Imp-Act analiza cómo la GDS puede ser utilizada como una herramienta de gestión de riesgos. También disponible en [español](#) y [francés](#).

EJEMPLO DE CAMPO 21. CARTA DEL COMITÉ DE GDS DE SÈVIS FINANSYE FONKOZE

El Comité de GDS del Comité de Sèvis Finansye Fonkoze (SFF) (Haití) tiene la responsabilidad de asegurar que “existe un sistema de GDS adecuado para apoyar la responsabilidad general de la Junta en materia de administración y el cumplimiento de sus obligaciones para con los accionistas y clientes de SFF” Los requisitos se describen en la Carta del Comité de GDS de SFF.

RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ

El comité tiene las siguientes responsabilidades:

- Orientar a los nuevos miembros de la junta en la misión social de SFF, sus objetivos y métricas relacionadas;
- Crear y mantener una estrategia de GDS de tres años para SFF que incluya la misión y los objetivos sociales de SFF, así como los indicadores de resultados cuantitativos y de resultados en las vidas de los clientes y las metas relacionadas;
- Proporcionar aportaciones sobre incentivos del personal relacionados con el desempeño social, orientación al cliente; los procesos de desarrollo de productos y las (nuevas) propuestas de ofertas de productos/servicios financieros y no financieros en relación con GDS, los precios de los productos/servicios financieros, los tipos de interés efectivos y la transparencia de estos;
- Asegurar que el proceso de Gestión del Desempeño del Presidente Ejecutivo/Director General incluya métricas de GDS;
- Monitorear los riesgos relacionados con el desempeño social (alejamiento de la misión, riesgos reputacionales, salida del cliente, barreras para la inclusión

financiera para los clientes objetivo);

- Supervisar la pertinencia, la calidad y la adecuación de los datos producidos a partir de los sistemas de información de gestión de SFF relacionados con GDS;
- Revisar los análisis de los resultados sociales, el uso del producto del cliente, la satisfacción/las quejas de clientes, la retención/salida de clientes y los cambios propuestos por producto/canal de entrega basados en tales análisis;
- Participar en contacto directo con los clientes en nombre de la junta, a través de visitas de campo o reuniones con representantes de los clientes;
- Actualizar a la junta sobre las cuestiones y los acontecimientos del desempeño social que se producen a nivel mundial en el sector de las microfinanzas;
- Proporcionar a la Junta información sobre la asignación de beneficios, según corresponda;
- Proporcionar a la junta recomendaciones sobre la prevención del alejamiento de la misión institucional durante los cambios en la estructura de propiedad; y
- Ponerse en contacto con las partes internas o externas que puedan participar en la calificación de auditor social de SFF u otra evaluación similar de la institución.

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ

El Comité consta de un mínimo de tres directores elegidos anualmente por y de la junta directiva, así como hasta dos personas adicionales que no sean miembros de la junta que aporten habilidades/experiencia relevantes para GDS. Las reuniones del Comité de GDS se llevan a cabo según sea necesario, pero al menos dos veces al año.



- El Comité de Desempeño Social de Camboya (SPC) es un comité de la junta creado para salvaguardar la misión social de AMK mientras la organización trabaja hacia la sostenibilidad financiera. [Este video](#) documenta sus esfuerzos.
- Los [Términos de Referencia del Comité de GDS](#) de Chamroeun Microfinance (Camboya) proporcionan un ejemplo de cómo estructurar un Comité de GDS.

2A.3 EVALUAR AL PRESIDENTE EJECUTIVO EN CUANTO A SU DESEMPEÑO SOCIAL

Las evaluaciones de la junta directiva sobre el presidente ejecutivo/ director general deben basarse en el desempeño financiero y en el desempeño social de su institución. La junta directiva debe seguir los criterios de evaluación directamente desde los objetivos sociales establecidos en la estrategia social.⁴⁷ Los criterios de evaluación ejemplo incluyen los siguientes:

- La institución atiende a los clientes objetivo;
- La institución cumple con las metas de retención de clientes;
- La institución cumple con las metas de satisfacción del cliente;
- La institución realiza progresos para alcanzar las metas sociales, según miden los indicadores sociales que sigue la institución;
- La institución cumple con las metas de retención de empleados;
- La institución implementa un plan de acción de GDS dentro de un período de tiempo dado; y
- La institución responde a los temas resaltados en el informe de estudio de mercado al modificar un producto o servicio.

La Fundación Kashf (Pakistán) establece muchos indicadores clave de desempeño profesional (KPI por sus siglas en inglés) para su director de operaciones (COO). De hecho, la mayoría de los KPI tienen componentes social y financiero. Kashf no distingue entre los dos, lo que refleja la creencia del PSF de que el desempeño social y el financiero son complementarios. Por ejemplo, parte del logro del 80% de retención anual de clientes y de CERCER 30 menos del 1% radica en la utilización de encuestas, entrevistas de salida y datos de quejas de clientes para mejorar la experiencia del cliente. Otros KPI incluyen un 86% de retención anual del personal, el desarrollo de políticas de RR.HH. que mejoran el equilibrio entre el trabajo y la vida del empleado y el abordaje los problemas de contratación cuando la tasa de mujeres a hombres cae por debajo del 50% para un puesto específico. Estos y otros empleados y sus KPI que reflejan la experiencia del cliente aseguran que el COO se enfoque en la administración equilibrada del desempeño.

La evaluación de la junta directiva del presidente ejecutivo/ director general debe determinar cómo se lo compensa (salario y bonos). La junta debe tomar medidas

correctivas si el presidente ejecutivo/director general logra un desempeño financiero positivo (p. ej., cumple con las metas de rentabilidad) pero demuestra un desempeño social pobre (p. ej., no logra cumplir con muchos de las metas sociales establecidos de la institución).

2A.4 CUIDAR LA MISIÓN

La junta directiva debe respaldar la misión social de su institución en todo momento, pero especialmente durante los períodos de grandes cambios que hacen vulnerable a la institución a los “desvíos de la misión” (p. ej., atender a clientes relativamente más potentes a lo largo del tiempo).

Nuevos inversores

Antes de aceptar un nuevo inversor o donante, la junta directiva y la gerencia deben considerar lo siguiente:⁴⁸

- Si el inversor ya se ha comprometido, o se comprometerá, con los objetivos sociales de su institución; y
- si el inversionista brinda experiencia o recursos para el desempeño social.

Los proveedores sin fines de lucro generalmente tienen más libertad para elegir a miembros de la junta directiva que representen los valores de la institución. Los proveedores con fines de lucro tienen que equilibrar la necesidad de capital con el deseo de traer a inversionistas que reflejen los valores del proveedor. Sin embargo, todos los proveedores deben ser cuidadosos al considerar a un nuevo inversionista o donante, para evitar traer a un interesado que pueda desviarlos de su misión. Algunos proveedores han rechazado donaciones e inversiones porque provenían de organizaciones cuyos intereses no estaban alineados con su misión. Incluso si los intereses entre el proveedor y los nuevos inversionistas parecen alinearse, su institución debería incluir las expectativas con respecto al desempeño en los acuerdos con los accionistas.

⁴⁷ La guía sobre el [estándar 1a](#) aborda cómo fijar objetivos sociales.

⁴⁸ La guía sobre el [estándar 6b](#) aborda cómo alinear las expectativas de inversores y IF acerca del desempeño social y financiero.

Nuevos productos, clientes objetivo o expansión geográfica

Su junta directiva debería proteger los objetivos sociales de la institución al tomar decisiones sobre nuevos productos y el alcance a nuevos clientes objetivo y áreas geográficas. Debería considerar las implicaciones comerciales y sociales de dichas decisiones, y debería usar datos del cliente durante el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, si la junta directiva debe decidir entre agregar o ajustar un producto de ahorro, debería considerar qué porcentaje de clientes está ahorrando actualmente, con el tiempo. Si la cantidad es baja (es decir, solo un pequeño porcentaje de clientes ahorra), esto sugiere que el producto de ahorro actual es una decisión “solo de finanzas”, destinada a generar capital para la institución en lugar de satisfacer las múltiples necesidades de los clientes. Además, si los balances de ahorros promedio son más altos que los tamaños de préstamos promedio, esto puede sugerir que el producto de ahorro actual no satisface las necesidades de la mayoría de los clientes objetivo. Con indicadores relevantes, su junta directiva estará bien posicionada para hacer preguntas críticas sobre el impacto social de sus nuevas decisiones sobre productos.

De manera similar, al decidir entre buscar nuevos clientes objetivo o una nueva área geográfica, la junta directiva debe analizar si la institución ya entiende las necesidades del nuevo grupo y, de ser así, si la institución está bien posicionada para servir esas necesidades particulares. Alternativamente, ¿la institución necesita más tiempo para investigar las necesidades del nuevo grupo y para considerar qué productos y servicios satisfarán sus necesidades? Además, la junta directiva debería sopesar tanto las ventajas comerciales como las sociales de la expansión del alcance a los clientes y si la institución logrará ambos tipos de ventaja o solo uno. Un ejemplo del logro de ambos: la institución se expande a más áreas rurales, con lo que alcanza el objetivo social de inclusión financiera y el objetivo financiero de reducir el riesgo de deserción de clientes sobre la base de la “caza furtiva” en terreno de otros prestamistas urbanos.



[Mantener su Enfoque Social Durante la Transformación: Qué Preguntas Clave Hacer](#) discute las medidas que FIE (Bolivia) tomó para proteger su misión social cuando hizo la transición de una ONG sin fines de lucro a un proveedor con fines de lucro. Ofrece listas de preguntas clave para hacer a nuevos donantes e inversores potenciales.