

## Estándar 2B

### La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia del proveedor para alcanzar sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 2B.1** La alta dirección hace operativa la estrategia social del proveedor.
- > **Práctica Esencial 2B.2** Los altos directivos analizan y responden a los riesgos relacionados con el desempeño social.
- > **Práctica Esencial 2B.3** El Presidente Ejecutivo/Director General hace rendir cuentas a los altos directivos por el progreso del proveedor hacia sus objetivos sociales.

## 2B.1 PONER EN FUNCIONAMIENTO LA ESTRATEGIA SOCIAL

Los gerentes deben tomar todas las decisiones estratégicas y operativas con el objetivo de equilibrar los objetivos financieros y sociales de su institución. En la práctica, esto significa:

- Integrar los objetivos de desempeño social de su institución al plan estratégico; y
- Considerar todas las decisiones por sus posibles efectos en los clientes y empleados, y monitorearlos en el tiempo.

### *Decisiones estratégicas y operativas*

Según lo descrito en el [estándar 1a](#) la estrategia general de su institución debería incluir la misión, los clientes objetivo, los objetivos sociales, las metas y los indicadores. Más allá de esta estrategia institucional, todos los planes de negocios (p. ej., contratos con inversionistas; nuevas propuestas de productos) deberían alinearse con los objetivos sociales del proveedor. Una forma práctica de lograr este alineamiento es solicitar una revisión del desempeño social de todos los planes/contratos/ estrategias de negocios/ decisiones operativas antes de que finalicen. La gerencia debería discutir cómo cualquier plan o decisión determinada puede tener las siguientes consecuencias:

- Afectar a los clientes;
- Afectar a los empleados;
- Afectar la capacidad de la institución para lograr sus metas sociales, así como su reputación pública;
- Solicitar a su institución que recoja datos de desempeño social adicionales; o
- Solicitar ajustes a los objetivos sociales declarados de la institución.

Por ejemplo, si un proveedor estaba considerando seguir una estrategia de crecimiento más agresiva, la administración y el directorio tendrían que considerar no solo las implicaciones financieras, sino los efectos sobre el personal y los clientes. ¿Contribuirá la estrategia a lograr la meta del proveedor de aumentar la inclusión financiera para las personas no bancarizadas? (más probable). ¿Va a poner tensión adicional en el personal ocupado? (Sí, a menos que se contrate personal nuevo o se introduzcan otras eficiencias). ¿Los clientes experimentarán ventas agresivas debido a nuevas y mayores metas de clientes nuevos para el personal? (Probablemente, a menos que se tomen medidas de mitigación).

Además de que la gerencia y la junta directiva consideren el efecto de las decisiones estratégicas en los clientes, debería pedir a los gerentes de todos los niveles que realicen una “verificación del desempeño social” automática sobre todas las decisiones diarias de negocios. Esta verificación puede ser tan simple como preguntar: “¿cómo afecta esta decisión a los clientes?” antes de elegir un rumbo de acción. Discuta con los gerentes cómo esta verificación podría desarrollarse en el transcurso normal de los negocios diarios y cómo podría exigirles cambiar las operaciones actuales o las actividades planeadas. Identifique a empleados clave de la gerencia media y a empleados de campo que puedan ayudar a responder esta pregunta aportando experiencias y realidades del nivel de campo a las discusiones.

### *Comparar el desempeño con las metas'*

Un proveedor no puede saber realmente cómo está desempeñándose en comparación con sus metas sociales, a menos que mida y monitoree su desempeño de una forma regular, objetiva y deliberada.<sup>49</sup> Las evidencias anecdóticas y las impresiones pueden ser engañosas e incluso extremadamente inexactas. Por lo tanto, los gerentes deben utilizar los datos sociales de manera regular para hacer seguimiento del progreso hacia las metas sociales. Dicho seguimiento permitirá lo siguiente:

- Que la gerencia se haga responsable de las metas.
- Que los miembros de la junta directiva o inversionistas hagan responsable a la gerencia de las metas, incluido el Presidente ejecutivo/Director general.<sup>50</sup>
- Que la gerencia incentive a los empleados según las metas de desempeño social y recompense a los que tienen buen desempeño.
- Que la gerencia y la junta directiva investiguen las razones de los malos resultados o resultados inesperados, y den una respuesta (por ejemplo, al modificar los productos, servicios y canales de entrega).
- Que el proveedor demuestre progreso a los interesados externos, mejorando su credibilidad en el mercado.
- Que todos los empleados que no sean de la gerencia vean cómo progresa el proveedor (o no) hacia sus metas sociales, y creen conciencia sobre lo que la institución quiere lograr.

<sup>49</sup> [Estándar 1a](#) explica el establecimiento de metas sociales.

<sup>50</sup> La guía para el [estándar 2b](#) explica la evaluación de la junta directiva del Presidente ejecutivo/Director General.

Por ejemplo, CRECER (Bolivia) encontró a través de la investigación del cliente que su programa de crédito con educación no estaba creando cambios en las conductas de salud relacionadas con la nutrición de las madres o el estado nutricional de sus hijos.<sup>51</sup> Investigando un poco más, CRECER encontró que la calidad de la instrucción proporcionada a los clientes variaba en gran medida entre los agentes de campo, con algunos que proporcionaban una instrucción de alta calidad y otros que luchaban por hacerlo. Cuando CRECER desglosó las calificaciones de los clientes con instrucción de mayor calidad e instrucción de menor calidad, los clientes que habían recibido una educación de mayor calidad mostraron resultados positivos, resultados inicialmente enmascarados por el promedio del cliente. Esto envió un claro mensaje de que el programa podría ser eficaz, pero solo con la instrucción correcta. Estos hallazgos condujeron a cambios significativos en la forma en que CRECER capacita y supervisa al personal.

La Fundación MicroLoan (Malawi) también realizó mejoras estratégicas basadas en datos sociales. El PSF tiene una fuerte misión social e inicialmente supuso que estaba llegando a las mujeres rurales pobres, ya que estaba trabajando en comunidades con muchos pobres. Sin embargo, tras conocer los datos básicos sobre la pobreza, la Fundación MicroLoan se dio cuenta de que casi la mitad (46%) de los nuevos clientes estaban por encima de la paridad del poder adquisitivo (PPA) por encima de UDS 1.25/día, por lo que había menos pobres que el promedio rural de Malawi. Tras los talleres con el personal y la dirección de la sucursal, se identificó una serie de barreras que impedían que los más pobres tuvieran acceso a los préstamos, incluida la cultura organizacional (falta de conciencia de que se podía mejorar el alcance a los más pobres, falta de datos, la idea de que no podrían pagar las cuotas, incentivos de personal basados en el tamaño de la cartera); detalles del diseño del producto (tamaños mínimos de préstamo demasiado altos para los más pobres, requisito de ahorro obligatorio para acceder a un préstamo no factible para los más pobres); y la autoexclusión de los clientes (aversión al riesgo, falta de confianza).

Para abordar estas barreras, la Fundación MicroLoan llevó a cabo talleres con el personal para asegurar una comprensión más clara de la misión social y cómo brindar un mejor servicio a los pobres y lanzó un programa piloto con cambios metodológicos significativos, que incluían el diseño de un nuevo préstamo a favor de los pobres (tamaño del préstamo más ahorros), tutoría de clientes, opciones de reprogramación de préstamos, controles de calidad de los miembros del grupo y prevención del sobreendeudamiento mediante el seguimiento de los ahorros y pagos perdidos de los clientes individuales. Por consiguiente, se revisaron los incentivos del personal para promover la inclusión de los pobres.



- La [Guía Práctica de GDS](#) de Imp-Act (Capítulo 3) discute cómo crear una estrategia para lograr objetivos sociales. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- La [Nota de Orientación sobre Planificación Estratégica](#) de Imp-Act enumera las cuestiones clave a tener en cuenta al establecer una estrategia para GDS. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- [Opportunity Bank Serbia: La implementación de un Plan Estratégico para GDS](#) detalla cómo la gerencia y la junta directiva desarrollaron un nuevo plan estratégico. Describe las funciones que diferentes personas desempeñaron en el proceso y cómo establecer objetivos estratégicos para la organización.

<sup>51</sup> Adaptado de [aquí](#).

TABLA 13. RIESGOS DE DESEMPEÑO SOCIAL A MONITOREAR

## 2B.2 MONITOREAR LOS RIESGOS DE DESEMPEÑO SOCIAL

Los sistemas de gestión de riesgos de muchos PSF tienden a enfocarse en los riesgos financieros y operativos tales como el fraude. Pero su institución también puede afrontar riesgos que están relacionados más estrechamente con su capacidad para servir a los clientes de manera efectiva. Por ejemplo, CREZCAMOS (Colombia)<sup>52</sup> identificó tres problemas significativos relacionados con la transparencia de la información: 1) los clientes no entendían las cláusulas del contrato; 2) los clientes tenían dificultades para entender algunos de los cargos (honorarios, intereses, seguros, etc.) incluidos en las cuotas de pago, y 3) los clientes no entendían los procedimientos que CREZCAMOS seguiría en caso de incumplimiento o retraso en el pago. El PSF reconoció que la falta de transparencia era un riesgo importante para su cartera y decidió instituir un “Kit de bienvenida” para los clientes que proporciona en un solo lugar toda la información que los clientes necesitan saber sobre un producto determinado. CREZCAMOS informa que la nueva medida de transparencia ha mejorado la imagen pública del PSF y ha facilitado la recuperación de los préstamos porque los clientes son informados con antelación sobre los procedimientos de cobranza.

Auditoría interna y/o gestión de riesgos deben integrar criterios de desempeño social a sus actividades regulares. Además, su institución puede utilizar una evaluación externa de los riesgos de desempeño social, como clasificación social, auditorías o certificación de protección de clientes. La Tabla 12 ofrece algunas ideas de riesgos comunes de desempeño social. Genere su propia lista de factores de riesgo para monitorear según sus objetivos sociales y el contexto de mercado. Discuta los hallazgos preliminares que indican posibles amenazas y monitóreelos más de cerca.

RIESGO	EJEMPLOS DE MONITOREO
Sobreendeudamiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genere informes de cartera en riesgo (CER) de los clientes regularmente, segmentados según característica del cliente y rama</li> <li>• Revise las evaluaciones de capacidad de pago del cliente realizadas por oficiales de crédito</li> <li>• Entreviste a los clientes morosos para detectar préstamos múltiples y tamaños de préstamo inapropiados</li> <li>• Verifique si los productos de préstamo encajan con las necesidades de inversión de los clientes (tiempo, duración, períodos de gracia, flexibilidad frente a ingresos irregulares o recesiones no anticipadas)</li> </ul>
Falta de transparencia en los términos y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreviste a los clientes para evaluar su conocimiento sobre los términos y condiciones de los productos/servicios</li> </ul>
Descontento/deserción del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúe los salarios para verificar el género y otras inclinaciones.</li> <li>• Realice entrevistas de salida con los empleados</li> <li>• Verifique el cumplimiento con la ley local y la transparencia de la escala salarial</li> </ul>
Prácticas irrespetuosas y ofensivas de cobro de préstamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revise las quejas de los clientes registradas mediante el mecanismo de quejas de la institución</li> <li>• Entreviste una muestra de clientes desertores y pregunte sobre las prácticas de cobro</li> </ul>
Incentivos que pueden producir un comportamiento negativo en los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una revisión anual de los incentivos de los empleados, en busca de consecuencias negativas y accidentales de los incentivos (p. ej., incentivos de reclutamiento de clientes que provocan que los empleados recluten a clientes que ya tienen préstamos con múltiples instituciones)</li> </ul>
Descontento/deserción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice encuestas de satisfacción de clientes de forma periódica o regular.</li> <li>• Monitoree la deserción de los clientes por rama</li> </ul>
Selección de clientes fuera del grupo objetivo (p. ej., clientes más pudientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revise los informes de tipos empresariales de clientes</li> <li>• Monitoree los niveles de pobreza de los clientes entrantes</li> </ul>

<sup>52</sup> Lea el estudio de caso completo de CREZCAMOS [aquí](#). Descargue el Kit de bienvenida (español) [aquí](#).

## EJEMPLO DE CAMPO 22. LA FUNDACIÓN KASHF SUPERVISA EL RIESGO MEDIANTE ENTREVISTAS A CLIENTES

El Departamento de Cumplimiento de la Fundación Kashf (KF) (Pakistán) realiza entrevistas mensuales con 3,000 a 3,500 clientes seleccionados al azar para verificar si el personal está cumpliendo con las políticas y los procedimientos de KF en el campo. Las entrevistas duran unos diez minutos cada una. Los datos de la entrevista se compilan, analizan y se presentan a la administración cada mes.

Preguntas de entrevista:

1. El Oficial de Cumplimiento pide a los clientes que le muestren su libro de pase para comprobar su integridad.
2. ¿Quién es el usuario del préstamo?
3. ¿Para qué negocio se utilizó el préstamo?
4. El Oficial de Cumplimiento verifica las materias primas que se utilizan en la empresa para comprobar que el préstamo se utilizó para el propósito indicado en la solicitud de préstamo y los formularios de evaluación de negocios (LABAF).
5. Se vuelven a confirmar las estimaciones de ingresos/gastos, y en caso de incongruencia con LABAF, se registran detalles.
6. ¿Ha tomado un préstamo de otro proveedor? Si es así, ¿en qué cantidad?
7. ¿Algún miembro del personal se ha portado mal durante el pago del préstamo o lo ha obligado a vender algún activo para hacer el pago?
8. ¿Algún miembro del personal ha utilizado lenguaje no profesional con usted?
9. ¿Se ha enfrentado a algún retraso en el servicio por parte del personal de la sucursal durante el proceso de préstamo?
10. ¿Está haciendo sus pagos de préstamo por adelantado? Si es así, ¿con cuántos días de antelación?
11. ¿Alguna vez le ha pedido un miembro del personal que pague una comisión o un soborno para obtener su préstamo?
12. ¿Se han divulgado todos los términos de precios, incluida la tarifa de documentación, la prima del seguro y la tasa de interés?
13. ¿Está satisfecho con los productos y los servicios de KF?
14. ¿Sabe usted cómo presentar una queja ante KF?
15. ¿Tiene preguntas sobre las políticas y los procedimientos de KF?
16. ¿Son útiles los miembros del personal de KF cuando tiene preguntas o problemas?
17. ¿Qué le gusta de KF? ¿Cómo podemos mejorar?

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

## EJEMPLO DE CAMPO 23. CASHPOR IDENTIFICA UN RIESGO SOCIAL Y FINANCIERO

En Cashpor (India), los datos de los clientes mostraban pobreza persistente entre una proporción significativa de clientes, incluso entre aquellos con cinco años de préstamos regulares. La junta de Cashpor reflexionó sobre estos hallazgos y, a partir de otros estudios, identificó los problemas de salud y los costos relacionados de la atención médica como una amenaza importante para la cartera de Cashpor. Cashpor tomó la decisión estratégica de asociarse con la ONG Healing Fields, que capacita al personal de Cashpor y a clientes seleccionados para que trabajen como facilitadores de salud comunitaria, mediante la entrega de módulos de salud enfocados en las reuniones del grupo una vez finalizadas las transacciones financieras. Un estudio de los resultados encontró que las mejoras de la salud del cliente justificaron una inversión más grande en el programa. Cashpor ahora asigna el 10% de sus beneficios netos a su programa de salud y educación.



- La [Nota de Orientación sobre Controles Internos y Auditoría](#) (también disponible en [español](#) y [francés](#)) y la [Nota de Orientación sobre Gestión de Riesgos](#) de Imp-Act describen cómo los PSF pueden verificar sistemáticamente el cumplimiento de su misión social. También disponibles en [español](#) y [francés](#).
- [Aprender de la salida de los clientes](#) discute cómo monitorear un tipo específico de riesgo de salida de los clientes y cómo usar la información de salida para beneficiar a la institución. También disponible en [español](#).

### 2B.3 HACER A LOS ALTOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LOS OBJETIVOS SOCIALES

Aunque su institución debe evaluar a todos los empleados según su habilidad para llevar a cabo sus deberes relacionados con el desempeño social,<sup>55</sup> los altos directivos deben ser *particularmente* responsables de los objetivos sociales de la institución. Los altos directivos marcan las pautas para otros empleados, y su nivel de compromiso con los objetivos sociales de la institución determinará la capacidad general de la institución para lograr estos objetivos. La Tabla 14 ofrece una lista de puestos en la gerencia superior, junto con ejemplos de metas institucionales por las que son responsables y ejemplos de metas que deben cumplir. Cada alto directivo de su institución debe tener una lista de ese tipo con sus responsabilidades y metas y sus revisiones regulares de desempeño deben examinar su éxito en el logro de estos objetivos.

TABLA 14. EJEMPLOS DE METAS SOCIALES PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS

PUESTO DE LA GERENCIA SUPERIOR	OBJETIVOS SOCIALES POR LOS QUE EL EMPLEADO ES RESPONSABLE	METAS PARA EL ALTO DIRECTIVO
Gerente de Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución divulgará todos los términos y condiciones del producto a los clientes.</li> <li>• La institución responderá a las quejas de los clientes.</li> <li>• Los empleados de campo registrarán los datos de los clientes con exactitud.</li> <li>• Los empleados de campo evaluarán la capacidad de pago de los clientes con un análisis de flujo de caja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice una encuesta a una muestra del 5 % de todos los clientes nuevos para verificar la comprensión de los términos y condiciones de los productos.</li> <li>• Haga seguimiento del 10 % de las quejas de los clientes para verificar una resolución satisfactoria</li> <li>• Revise una muestra del 10 % de las entradas de datos de los clientes por cada rama, cada año.</li> <li>• Revise una muestra del 10 % de los formularios de solicitud de préstamo para un análisis preciso del flujo de caja.</li> </ul>
Director de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución se enfocará en las mujeres de bajos ingresos.</li> <li>• La institución prevendrá el sobreendeudamiento de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80 % de los nuevos clientes está conformado por mujeres.</li> <li>• El 60 % de los nuevos clientes está por debajo del límite de pobreza de \$1.25/día.</li> <li>• Actualice las políticas de la institución sobre umbrales de deuda de los clientes para fin de año.</li> </ul>
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución responderá a las quejas de los empleados mediante un mecanismo formal.</li> <li>• Los empleados recibirán desarrollo de habilidades y formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100 % de los empleados está informado sobre el mecanismo.</li> <li>• El 100 % de las quejas de los empleados se responde en un plazo máximo de una semana.</li> <li>• Se identifican las necesidades de formación de los empleados y se presenta un plan de formación al gerente ejecutivo para fin de año.</li> </ul>

<sup>55</sup> La guía sobre el [estándar 2c](#) explica cómo evaluar a los empleados respecto del desempeño social.