

Nota Informativa del Fondo de Desempeño Social: Lecciones clave para las IMFs¹



INTRODUCCION

Esta nota informativa refleja las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto del Fondo de Desempeño Social² (ver **Cuadro 1**). En el marco de dicho proyecto, las redes socias trabajaron con las IMFs en la sensibilización y construcción de capacidades para la Gestión del Desempeño Social. Al cierre del proyecto, la presente nota considera las lecciones aprendidas sobre el estado de la práctica en cuanto a la implementación de la GDS en IMFs (o la preparación de la implementación).

Esta nota informativa está dirigida a IMFs y a las organizaciones que les brindan soporte (incluyendo redes, proveedores de asistencia técnica y otras instancias de la industria). También incluyen recomendaciones y consejos para las IMFs.

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (“Estándares Universales”) son un manual exhaustivo de buenas prácticas, creado por los profesionales de las microfinanzas como un recurso para ayudar a las instituciones financieras a lograr sus objetivos sociales. El desarrollo de los Estándares, representó una inversión significativa en términos de tiempo, experiencia y recursos. Dicho desarrollo fue facilitado por la Social Performance Task Force (SPTF) y estuvo basado en el trabajo de incontables organizaciones e iniciativas globales (incluyendo a: Consorcio Imp-Act, Campaña Smart, MIX, CERISE, MFTransparency, MicroSave y la OIT).

El Fondo de Desempeño Social (“el Fondo”) para Redes fue creado en 2011 a fin de ampliar la sensibilización e implementación de la GDS en Instituciones Microfinancieras a nivel global. Para lograrlo, el Fondo se enfocó en fortalecer la capacidad y alcance de las

redes nacionales y regionales para apoyar la adopción de los Estándares Universales. Es importante destacar que el Fondo también tiene varios objetivos secundarios (internos), tales como:

- Poner a prueba la utilidad práctica de los Estándares Universales para ampliar la GDS en toda la industria.
- Mapear de forma coherente el panorama de la industria microfinanciera, para comprender el estado de la práctica de la GDS (para los primeros en adoptarla) y el estado de preparación para la GDS (para los nuevos en adoptarla).
- Comprender el potencial de las redes para facilitar la ampliación de la GDS utilizando los Estándares Universales, e identificar los diferentes roles que las redes juegan actualmente.
- Sopesar el entorno favorable actual y los incentivos para ampliar la GDS en las prioridades de los inversionistas, instancias reguladoras y otros.

Ver la **Tabla 1** para un resumen de los resultados clave y el **Anexo 1** para una revisión detallada de los fines y actividades del proyecto.

COMPRENDA LA MOTIVACION PARA EL CAMBIO

Lección: La mayoría de las IMFs comienzan a trabajar en la GDS para enfrentar la presión de los riesgos (internos o externos)

Comúnmente, las IMFs quieren corregir deficiencias relativas a sus grupos de interés más influyentes: clientes, personal, directores, gerentes e instancias reguladoras. Por tanto, están más interesadas en primer lugar en mejorar las prácticas de protección de clientes y/o de tratamiento del personal. Las deficiencias más

Cuadro 1: Fondo de Desempeño Social

El Fondo de Desempeño Social (FDS) para Redes está diseñado para promover los nuevos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (GDS). El FDS trabaja con 10 redes que han implementado proyectos de 18 meses de duración, con la finalidad de documentar aprendizajes y experiencias sobre soluciones innovadoras para implementar las prácticas esenciales de los Estándares Universales. Las redes también apoyan a sus miembros en alcanzar un cumplimiento total o parcial de una o más dimensiones de los Estándares Universales. Patrocinado por la Fundación Ford, el Fondo es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que opera en la región de Europa y Asia Central y más allá.

¹ Escrito por Katarzyna Pawlak y Kinga Dabrowska (MFC), con el apoyo de Katherine E. Knotts. Agradecimiento también a los miembros de nuestro panel de revisión de pares: Amelia Greenberg, Margarita Lalayan, Gabrielle Athmer, Olga Sorokina, Jacqueline Mbabazi y Jagadish Tiwari. Ver la serie completa de notas breves [aquí](#).

² Visite www.mfc.org.pl o www.fordfoundation.org para más información.

Tabla 1: Resultados de proyectos del Fondo de Desempeño Social

Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
33 redes apoyadas ³ 12 becas para que IMFs participen en las reuniones anuales de la SPTF 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales 181 actividades de sensibilización realizadas 20 traducciones de documentos. 1 video sobre los Estándares Universales	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros ⁴ 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 prácticas y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente sus planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron sus prácticas, introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso analizando buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso

frecuentemente abordadas en los proyectos fueron: la falta de mecanismos de reclamo para clientes, la falta de mediciones de pobreza, la escasez (o insuficiencia) de códigos de ética y la débil concientización general en relación a la GDS. Aunque la mayoría de las IMFs identificaron hasta 20 deficiencias, comenzaron trabajando con 1 a 3 dentro la duración del proyecto – con frecuencia, ello involucró trabajar en las diferentes dimensiones de los Estándares. Aun cuando la deficiencia involucraba un estándar o dimensión, comúnmente se involucraron a varios departamentos operacionales, requiriéndose más que 1 o 2 mejoras para su tratamiento.

- Las IMFs Comerciales, usualmente, abordan la GDS desde la perspectiva de la protección del cliente, ya que este es, frecuentemente, un tópico de interés para las instancias reguladoras locales.
- Las IMFs ONGs Tradicionales, usualmente, están más

enfocadas en la Dimensión 1, sin embargo, si se transforman su enfoque en los objetivos sociales puede perderse.

- Muchas IMFs comenzaron a trabajar con la GDS, especialmente con la protección de clientes, debido a los requerimientos regulatorios (actuales o potenciales). Por ejemplo, en Azerbaiyán, **AMFA** encontró que una vez que el regulador obligó a las IMFs a proveer a sus clientes de mecanismos de reclamo, sus miembros llegaron a estar mucho más interesados en aprender sobre ejemplos y herramientas relativas a mecanismos de reclamo.

Lección: Las partes interesadas externas pueden jugar un rol positivo mayor en promover la implementación de la GDS

A pesar del rol potencialmente positivo que han tenido las partes interesadas externas en expandir la GDS,

Cuadro 2: Consejos clave para comenzar

- Existen abundantes recursos disponibles online para ayudar a capacitar en GDS a directores y personal de IMFs. En el **Centro de Recursos** de la SPTF se pueden encontrar herramientas, presentaciones y estudios de caso. También se puede participar en las **Capacitaciones Online** para ayudar a comprender el concepto global de la GDS y sus aspectos específicos en la práctica.
- Comience examinando las áreas donde ya planean mejoras operacionales (por ejemplo: mercadeo, operaciones, gestión de recursos humanos, sistema de información de gestión, etc.) y asegúrese de utilizar un lente social. Frecuentemente, esto requiere trabajo adicional o apoyo técnico externo, pero serían capaces de usar el mismo proceso de gestión de cambio para mejorar tanto su desempeño social como su desempeño financiero.
- Siga el pulso de la regulación nacional y los desarrollos legales. En la mayoría de los países, existen regulaciones de protección del consumidor que están siendo extendidas cada vez a más segmentos, incluyendo al sector no bancario.
- Revise si sus inversores están adheridos a los **Principios para Inversores en Finanzas Inclusivas (PIIF)**. Si es así, le requerirán un reporte social ampliamente detallado, el cual puede indicar cuáles son las preocupaciones de sus inversores en relación al tema.
- Dialogue con sus inversionistas para descubrir sus intereses en la GDS y qué tipo de apoyo pueden brindar para implementar mejoras. También comuníqueles regularmente sus intereses y valores. Por ejemplo, algunas IMFs en Ecuador decidieron hacerlo al menos dos veces al año.

³ La lista completa de redes está disponible [aquí](#).

⁴ AMFA (Azerbaiyán), AMFIU (Uganda), APSFD-IC (Costa de Marfil), CMF (Nepal), COPEME (Perú), MCPI (Filipinas), MFN (Global), PMN (Pakistán), RFR (Ecuador) y TAMFI (Tanzania).

frecuentemente no quieren asumir dicho rol. Aunque los instancias reguladoras frecuentemente han desempeñado un rol “gatillador” (generando interés entre las IMFs para el cambio, especialmente en términos de la protección de clientes) los inversionistas (otra parte interesada clave de las IMFs), típicamente, no impulsan la ampliación de la GDS y permanecen silencios/inactivos, desalentando incluso que las IMFs mejoren sus prácticas de GDS (ver **Cuadro 2**).

- La alta gerencia de las IMFs participantes del proyecto estuvieron de acuerdo en que los incentivos para la GDS deberían provenir tanto fuentes externas (como inversionistas sociales) como de la motivación interna.
- Si un inversor o regulador está interesado en la GDS, las IMFs tienden a implementarla más prontamente.
- En algunos casos, los inversores pueden ayudar a las IMFs proporcionando recursos de Asistencia Técnica para apoyar la implementación de cambios (por ejemplo, **AMFIU** se acercó a sus miembros inversores).
- Un factor impulsor clave para el mejoramiento de la GDS en las cooperativas del Ecuador es el regulador, que está introduciendo el requerimiento de reportar una “hoja de balance social”.

CONSTRUYA COMPRESION Y COMPROMISO ENTRE LOS TOMADORES DE DECISIONES CLAVE

Lección: Los miembros de la Junta Directiva de las IMFs necesitan estar capacitados en la importancia de la GDS.

Algunos miembros de la alta gerencia de las IMFs expresaron su preocupación sobre la capacidad de su institución para mejorar la GDS, considerando el hecho de que algunos de los miembros de la Junta Directiva de su institución tenían un conocimiento o conciencia limitada sobre el tema.

Lección: La GDS todavía no es bien comprendida por los tomadores de decisiones de las IMFs y, frecuentemente, es tratada como un “proyecto” separado del conjunto de la gestión del desempeño.

Frecuentemente, la GDS todavía es vista como una actividad “separada”, que no está integrada a las operaciones. Aunque las IMFs invierten en actividades de GDS, frecuentemente, no invierten en integrarlas en las operaciones en curso, haciéndolas insostenibles (financiera y operativamente). Ello ocasiona que

probablemente sean abandonadas en épocas de cambio o cuando surgen nuevos problemas. Por ejemplo, en el Perú la comercialización de las microfinanzas hizo que las IMFs experimentadas en GDS estén menos interesadas en el proyecto, y que cuando funcionarios responsables de la GDS dejan las organizaciones la agenda de la GDS desaparezca también.

Las IMFs todavía no gestionan el desempeño social y financiero conjuntamente. Ello se debe a que la GDS es promovida como una actividad separada, lo cual genera una barrera para su integración amplia en la organización.

Muchas IMFs utilizan varias herramientas de medición (por ejemplo: tarjetas de puntajes de pobreza) sin embargo, su análisis e integración a la toma de decisiones todavía es un reto debido a Sistemas de Información de Gestión débiles y la falta de personal con capacidad analítica.

Con frecuencia, las IMFs piensan que tener un sistema específico en funcionamiento (por ejemplo, sistema de incentivos) o conducir una investigación de mercado, significa implementar la GDS. Por tanto, es importante explicar cómo una IMF puede integrar los Estándares Universales a un proceso particular en la práctica (por ejemplo: la gestión de recursos humanos o el mercadeo), y referirse a ello como una “buena práctica de gestión” (no cómo una “práctica de gestión del desempeño social”). La GDS no es solo hacer investigación de clientes, encuestas de clima laboral o saber las experiencias de clientes en el uso de los servicios. En lugar de ello, la GDS examina esos y otros procesos (como: operaciones, riesgos, gestión financiera) buscando proteger generar beneficios para los clientes.

La mayoría de las actuales políticas, procedimientos, actividades, tareas y herramientas de las IMFs están alineadas con objetivos puramente de negocios o comerciales (no con objetivos sociales). Muchas IMFs que inician la GDS se sorprenden cuando descubren que no habían estado logrando el tipo de cobertura que pensaban (Ver **Cuadro 3** para consejos sobre cómo construir adhesión).

Lección: La GDS es un proceso de largo plazo que requiere un fuerte compromiso de la Junta Directiva y la Alta Gerencia

Ganar el interés inicial es clave, pero no tan importante como construir comprensión a la largo de toda la organización, y asegurar recursos para el proceso de transformación. En este sentido, es importante recordar que la implementación de la GDS es un proceso, no es

Cuadro 3: Consejos clave para generar adhesión

- Genere comprensión y adhesión desde el nivel más alto de la organización. Encuentre un “promotor” de la transformación en una organización más socialmente enfocada. Dicha persona puede ser un miembro influyente de la Junta Directiva o de la Alta Gerencia. Para identificarla correctamente organice actividades de sensibilización a personas relevantes para ayudarles a entender qué es la GDS y cuál es la motivación para que la IMF la implemente. El sitio web de la SPTF contiene recursos útiles para conducir dichas actividades y MFC también organiza, a requerimiento, capacitaciones/discusiones para miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia.
- Tome tiempo para fortalecer la comprensión y el compromiso con la GDS en toda la organización, reconociendo que esta es una tarea continua en lugar de una actividad que se realiza sólo una vez. La capacitación en GDS y el ganar adhesión para la GDS, deberían ser considerados en todos los puntos mencionados en esta sección.
- Logre adhesión mostrando los beneficios reales de realizar cambios en la institución. Los beneficios sólo pueden ser identificados haciendo un análisis de los factores internos y externos que motivan hacer GDS (ver página 1). Es crucial mostrar los beneficios reales y los resultados de los cambios estipulados. Antes de pasar de la evaluación a la implementación, asegúrese de que el plan de acción esté integrado en los planes operacionales y de negocios de la IMF.

una actividad que se realiza sólo una vez.

El compromiso de los tomadores de decisiones es importante, la implementación de la GDS fallará sin el apoyo de los niveles más altos y la apropiada distribución de recursos. Mientras existan personas resistentes al cambio y, frecuentemente, miembros de la Junta Directiva que no comprenden la GDS, es importante trabajar en lograr la adhesión de los directores y gerentes. Los socios del Proyecto del Fondo de Desempeño Social desarrollaron varias estrategias para superar dichos obstáculos. Por ejemplo, para incrementar los niveles de compromiso de los niveles más altos, **AMFIU** incorpora en las reuniones de la Junta Directiva una orientación en GDS dirigida a los miembros de la Junta Directiva y de la Alta Gerencia. **CMF** organiza talleres individuales para gerentes de IMFs dirigidos a explicar la GDS y discutir las mejoras recomendadas.

Si la institución está comprometida con el cambio, debería existir una persona focal o equipo dentro la Gerencia Alta responsable de dicho proceso. Las mejoras fueron mucho más fáciles de implementar cuando fueron integradas a los planes de negocios de los siguientes años, ya que personal y recursos fue asignado para su introducción. Tener una persona focal de la GDS sin integrar la GDS en el plan de negocio no trae resultados, asimismo, una persona focal de GDS sin recursos logra muy poco.

EL ALCANCE Y ENFOQUE DE LA GDS DEBERIA ESTAR ALINEADO CON LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Lección: Las IMFs de diferente tamaño encaran retos distintos y usan enfoques distintos para la GDS.

El proyecto encontró que las IMFs más pequeñas, frecuentemente, no tienen capacidad ni sistemas en funcionamiento para la GDS y se enfocan en desempeño financiero y el logro de buenos resultados. Las IMFs medianas luchan por el desempeño financiero, que es su foco principal; la IMFs más grandes se concentran más en la GDS ya que quieren ser líderes y tienen expectativas de hacerla parte de sus grupos de interés (por ejemplo: inversores/donantes).

Muchas IMFs carecen de políticas formales o tienen escasas políticas para sistematizar prácticas; esto es particularmente verdadero en el caso de las IMFs pequeñas y medianas, para las que la integración de las GDS es más difícil.

Lección: Las IMFs pequeñas enfrentan retos particulares para implementar la GDS, debido a sistemas informales y/o capacidades insuficientes.

Frecuentemente, las IMFs pequeñas no tienen capacidad y recursos para implementar mejoras por su propia cuenta. También, debido a la falta de procesos formales, tienden a depender en gran medida de personal particular y su conocimiento sobre cómo hacer las cosas. En este sentido, la transformación en una IMF más alineada con la GDS debería requerir capacitar a

todo el personal de la IMF (no sólo para el promotor de la GDS, como pasa en muchos proyectos) para ayudar a mejorar la práctica de la GDS en el contexto de una organización informal.

Para IMFs ONGs, la integración de la GDS es muy superficial debido a la falta generalizada de procesos de sistematización. Esto incluye la memoria institucional: cuando la persona focal de la GDS se va, el proyecto de GDS frecuentemente finaliza.

Muchas IMFs pequeñas carecen de infraestructura apropiada. Por ejemplo: pueden tener información amplia y estar capacitadas para analizarla desde la perspectiva de la GDS, pero pueden carecer de un buen Sistema de Información de Gestión que facilite esto (especialmente cuando todos los datos están almacenados en Excel). Adicionalmente, la calidad de análisis se ve afectada por la falta de personal con capacidades analíticas y de programación, a diferencia de los principales bancos, las IMFs carecen de analistas en su personal.

Para las IMFs pequeñas, frecuentemente, un enfoque de “resultados rápidos” será más efectivo que los proyectos de cambio a gran escala. Ello puede permitir lograr resultados positivos y significativos, demostrando que un IMF no tiene que esperar a ser “grande”, “sostenible” o “profesionalizada” para comenzar a hacer cambios en la GDS (ver **Cuadro 4**).

LA EVALUACIÓN DE PROCESOS/ORGANIZACIONAL AYUDARA A DEFINIR SUS NECESIDADES

Lección: El involucrar a personal de distintos departamentos y posiciones posibilita evaluar y planificar seriamente y, en última instancia, integrar la GDS efectivamente.

Involucra a las gerencias clave en el proceso de evaluación – la identificación de ineficiencias, la planificación y la implementación son más rápidas y efectivas cuando son procesos conducidos por las gerencias de varios departamentos en lugar de por 1 o 2 personas (por ejemplo: el promotor de la GDS). Esto ocurre porque en la práctica, la evaluación requiere involucrar a diferentes personas a lo largo de la organización. Cuando la formación se imparte a sólo un representante seleccionado de la IMF, es poco probable que el personal que necesitará conducir la evaluación en su respectivo departamento comprenda o esté comprometido con el proceso. Un consejo es organizar una reunión/taller con el personal relevante para presentar la GDS, colaborar con el diagnóstico de la

Cuadro 4: Consejos clave para desarrollar un enfoque correcto para la integración de la GDS

- Para IMFs pequeñas: utilice un enfoque de “resultados rápidos”, que involucre implementar cambios alcanzables en no más de 12 a 18 meses para producir resultados positivos notables.
- Para IMFs medianas: integre los elementos de la GDS en las iniciativas orientadas a mejorar el desempeño financiero.
- Para IMFs grandes: integre la GDS en los sistemas de gestión actuales.
- Las IMFs con procesos informales deberían poner más énfasis en la capacitación de su personal, ya que la calidad y consistencia operacional puede estar basada más en la comprensión y la memoria del personal sobre cómo las cosas deberían ser hechas.

Cuadro 5: consejos clave para las evaluaciones

- Si usted es una pequeña IMF o desea demostrar / comprobar si la alineación a la GDS es lo que necesita su IMF, comenzar con una pequeña evaluación específica en un sistema o proceso
- Utilice la herramienta **SPI4** para ayudarle a evaluar toda su organización o proceso seleccionado en términos de la GDS.

evaluación y el plan de acción. Dichos talleres usualmente toman 1 a 2 días y ayudan a construir una comprensión en los distintos departamentos.

Realizar un diagnóstico que finalice con una discusión en profundidad del plan de acción. En la reunión del plan de acción, la IMF necesita involucrar a personas que puedan tomar decisiones en base a las prioridades y la distribución de recursos y delegar la implementación de las mejoras a los departamentos relevantes. Es útil tener un promotor de la GDS que coordine dichos esfuerzos y sea el experto que en el proceso de cambio pueda siempre brindar apoyo – aunque la responsabilidad del promotor es apoyar no hacer el trabajo (como muchas IMFs piensan).

Es posible hacer progresos sin realizar una evaluación comprensiva de todas las prácticas de la GDS. Algunas IMFs muy ocupadas decidieron no realizar la evaluación completa (SPI4). En lugar de ello, los gerentes se juntaron para identificar las áreas prioritarias mediante una actividad de lluvia de ideas e integrar elementos de la GDS en estos procesos. Las IMFs pueden querer involucrar a un facilitador externo (por ejemplo, proveniente de la red local) para guiar el proceso (ver **Cuadro 5**).

DESARROLLE UN PLAN DE ACCIÓN “EJECUTABLE”, QUE ARMONICE CON LOS RECURSOS DISPONIBLES, COMBINE CON LOS OTROS CAMBIOS ESPERADOS Y SEA REALISTA EN SUS ALCANCES.

Lección: Comience identificando qué ineficiencias pueden ser abordadas por cuenta propia (en términos de capacidades y financiamiento) y cuáles necesitarán apoyo proveniente de su red u otros socios externos.

Ineficiencias y prioridades son dos cosas distintas. Ante una lista de ineficiencias, las IMFs priorizarán algunas más que otras, y las que sean menor prioritarias serán ignoradas. Para los temas más prioritarios, las IMFs analizarán las consecuencias operacionales de ignorarlos y pueden estar más dispuestas a gastar dinero para evitar un riesgo potencial.

Las ineficiencias priorizadas deberían alinearse con un conjunto más amplio de prioridades dentro una IMF. Por ejemplo, al desarrollar planes para profesionalizar la función de los recursos humanos, debería tenerse en cuenta a la GDS.

Las IMFs no deberían comenzar a trabajar en la GDS hasta identificar la verdadera motivación para hacerlo y poder hacer un caso de negocios de ello. La integración de la GDS requiere tiempo y recursos, por tanto, una IMF necesita estar consciente del nivel de esfuerzo desde el inicio.

Lección: Para lograr que los cambios relativos a la GDS sean ejecutables, es importante integrarlos en el plan operativo anual de la organización.

Muchas IMFs trabajan en diferentes iniciativas para la GDS y algunas tienen muchos planes para la GDS en funcionamiento (una IMF tenía cuatro planes). El problema es que las diferentes iniciativas, frecuentemente, no coordinan, y si la GDS no es parte de la estrategia, entonces diversas actividades simultáneas están en proceso haciendo difícil para la IMFs el gestionarlas.

Generalmente, las IMFs desarrollan planes y evaluaciones sobre todos los Estándares, sin embargo, aquellas que vincularon el trabajo planificado en GDS con la implementación de otro proyecto prioritario (por ejemplo: la introducción de un producto móvil) fueron más exitosas en el tratamiento de los problemas provenientes de la sección 3 sobre productos y necesidades de los clientes.

Luego de la evaluación y el plan de acción, las IMFs sólo fueron capaces de lograr ajustes de poca importancia, ya que carecían de los recursos para implementar cambios mayores. Esto último requirió la integración de las mejoras en el plan de negocio del siguiente año, para asegurar la dotación de personal y adecuados niveles de recursos.

Tener un plan de acción para la GDS separado del plan de negocios o del ciclo de planificación del negocio hace difícil su logro. Cuando una IMF está en el medio del ciclo del negocio, la introducción de “resultados rápidos” es posible.

Lección: La comprensión de la naturaleza del cambio (contenido o proceso) y una planificación adecuada son aspectos clave para contrarrestar las ineficiencias.

Para cada ítem del plan de acción, es útil especificar en detalle: qué acciones y qué cambios son requeridos, cuáles son los recursos necesarios y quiénes son las personas responsables de la implementación.

Los cambios requeridos pueden estar relacionados con el contenido o el proceso. Si los cambios están relacionados con el proceso, usualmente requieren ajustes pequeños (por ejemplo: introducir una presentación de la GDS en la agenda de la Junta Directiva, cuando sus miembros están poco informados sobre las actividades de GDS que están en curso en la IMF). Si los cambios están relacionados con el contenido (técnico) se puede requerir de una consultora para introducirlos (por ejemplo: incorporar los objetivos del desempeño social en el sistema de incentivos o desarrollar un sistema de medición para monitorear los objetivos sociales de la IMF).

Fue mucho más fácil para las IMFs introducir cambios de proceso que cambios de contenido. Tuvo más sentido considerar en primer lugar cómo mejorar los procesos existentes (por ejemplo: para hacer cosas de mayor escala o de una manera más eficiente).

DESIGNE Y FORTALEZCA LAS CAPACIDADES DE UN LÍDER Y DE UN EQUIPO DEL PERSONAL A CARGO DE IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS

Las IMF deberían nombrar un “Promotor de la GDS” como coordinador o gerente de proyecto para guiar al otro personal en alinear su trabajo con la GDS (en lugar de colocar a la GDS como un “silo” apartado de otras actividades). El promotor de la GDS debería ser un gerente senior que tenga acceso a todo el personal senior y a los miembros de la Junta Directiva, de manera

que cuando surjan problemas estos puedan ser rápidamente discutidos con las partes relevantes. adaptado diferentes áreas funcionales, procedimientos y tareas para la GDS (ver **Cuadro 6**).

Considere utilizar un equipo conformado por miembros de los distintos departamentos. Dependiendo del alcance de la implementación de la GDS, dicho equipo debería incluir personas de aquellos departamentos que serán afectados por los cambios o pueden contribuir al cambio.

Cuando el plan de GDS involucre cambios para toda una función, las IMFs deberían capacitar a todo el personal involucrado, a fin de que comprendan sus responsabilidades. Es útil aprender cómo otros han

MONITOREE EL PROGRESO LOGRADO EN RELACION A LAS MEJORAS PLANIFICADAS

Para monitorear el progreso en la implementación del plan, las IMF deberían utilizar los mismos estándares, como cualquiera de los otros cambios introducidos en la organización. Es importante reportar el progreso logrado tanto a las gerencias como a la Junta Directiva (ver **Cuadro 7**).

Cuadro 6: Herramientas útiles para las IMFs

- **Marco conceptual de los Estándares:** Útil para actividades de sensibilización sobre los Estándares Universales o la GDS (de forma breve). Disponible en inglés, francés y español [aquí](#).
- **Ejemplos por Dimensión:** Ejemplos de casos reales y herramientas tales como políticas y procedimientos para cada dimensión están disponibles en el sitio web de la SPTF [aquí](#).
- **Estudios de Caso:** desarrollados por los becarios del Fondo de Desempeño Social describiendo buenas prácticas en muchas de las áreas operacionales, disponibles en el sitio web de MFC [aquí](#).
- **Herramientas y estudios de caso** relativos a la protección de clientes pueden ser encontrados en el [sitio web de la Campaña SMART](#). Varios recursos están disponibles en inglés, francés, español y ruso.
- **Vídeo de los Estándares Universales:** Una buena opción puede ser el uso del vídeo de explicación de los Estándares desarrollado por el proyecto de Good Return (disponible en [inglés](#), [francés](#) y [español](#)).
- **Presentaciones ajustadas para la Junta Directiva y el personal.** Si la IMF planifica realizarlas puede descargar las presentaciones respectivas [aquí](#).
- **Series de Implementación de los Estándares Universales:** Las grabaciones de las series están disponibles [aquí](#).
- Contacte a su red local para asistencia. Frecuentemente, las redes juegan el rol de centro de recursos local y pueden ayudarle a encontrar la herramienta correcta o proporcionarle ejemplos provenientes del mercado local.

Box 7: Consejos clave para apoyar con eficacia a las IMFs

- Para hacer ejecutables los cambios relativos a la GDS, intégreles en el plan operacional anual y asegure de que tengan asignados recursos para su implementación.
- Asegure que cualquier diagnóstico de la GDS incluya el establecimiento del correspondiente plan de acción. Involucre a tomadores de decisiones clave incluyendo a miembros de la alta gerencia y gerentes operativos para priorizar los hallazgos de las evaluaciones y decidir sobre las acciones a seguir (incluyendo la asignación de recursos).
- Al determinar las prioridades en términos de ineficiencias para la GDS, primero, establezca qué cambios ya han sido planificados y cómo se puede incorporar el lente de la GDS a los mismos, segundo, determine qué mejoras se pueden introducir por cuenta propia antes de optar por proyectos de cambio más grandes que requieran recursos significativos y apoyo externo, es mejor comenzar de a poco y expandir su trabajo en GDS a medida que se progresa y aprende.
- Comience con actividades que muestren cambios visibles. La medición del impacto de dichos cambios en los clientes, la institución y el personal será una motivación adicional, especialmente para el personal que trabaja en la mejoras y puede ayudar a ganar apoyo de sus inversores/donantes.
- Antes de invertir en la implementación, revise los recursos de conocimiento disponibles (por ejemplo: en redes locales o en el centro de recursos para la GDS de la SPTF). Si esto no sirve para sus propósitos, identifique una consultora bien calificada que responda a sus necesidades.

Anexo 1: Objetivos, actividades y resultados clave del proyecto Fondo de Desempeño Social

	Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
Objetivos	Construir sensibilización y compromiso en relación a los Estándares Universales entre un gran número de IMFs Identificas a IMFs que estén dispuesta a adoptar los Estándares Universales.	Demostrar que las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales pueden ser implementadas.
Actividades	Campañas informativas orientadas a la sensibilización, incluyendo presentaciones para IMFs, Juntas Directivas de IMFs y otras partes involucradas locales. Traducciones de los Estándares Universales a distintos idiomas. Eventos de intercambio de experiencias para redes.	Identificación de al menos 50 ejemplos de buenas prácticas de gestión en funcionamiento para apoyar la implementación de las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales. Documentación en profundidad de al menos 20 ejemplos y herramientas en la forma de estudios de caso prácticos, destacando los detalles operacionales y los casos en que son utilizables. Apoyo práctico de mejoras para el cumplimiento de los Estándares Universales en 10 países con al menos 70 IMFs (en promedio 7 IMFs por red asistidas para el cumplimiento total/parcial de Dimensiones seleccionadas). Facilitación de pruebas de campo de los Estándares Universales y contribución a la SPTF de elementos para su ajuste. Contribución al proceso de desarrollo de indicadores y benchmarks de los Estándares Universales liderado por la SPTF, identificando soluciones concretas que están siendo aplicadas por diferentes tipos de IMFs que operan en contextos distintos. Prueba y desarrollo de herramientas y enfoques prácticos con las redes más avanzadas, para su introducción más amplia en el largo plazo (las redes menos experimentadas se enfocarán inicialmente sólo en la sensibilización).
Apoyo brindado	Capacitaciones en línea sobre los Estándares Universales organizadas por la SPTF en francés, inglés y español. Material de comunicación clave distribuido por la SPTF para el uso de las redes en 4 idiomas. Plantillas de material de comunicación gráfico para la adaptación a los idiomas locales. Fondos para la traducción de los Estándares Universales a distintos idiomas y/o la producción de material informativo (pequeñas subvenciones de no más de \$us 2.500) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF.	Fondos para redes para implementar su trabajo (subvenciones de \$us 45.000) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF. Lineamientos para discutir los Estándares Universales con las IMFs e identificar las mejoras prioritarias. Lineamientos para identificar buenas prácticas, herramientas, soluciones gerenciales y publicaciones. Lineamiento para talleres de difusión de herramientas a los miembros. Lineamiento para premiar la iniciativa de compartir herramientas. Lineamiento para escribir estudios de caso.
Resultados clave	33 redes apoyadas con 12 becas a IMFs para participar en las reuniones anuales de la SPTF. 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales. 181 actividades diversas de sensibilización realizadas. 20 traducciones de documentos a distintos idiomas. 1 video sobre los Estándares Universales.	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 soluciones y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron prácticas de GDS introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso documentados para analizar buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso