

Serie de Implementación del SPTF
Sección 2: Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, Gerencia y Empleados
con los Objetivos Sociales
25 de Marzo de 2015

Moderadora: Cara Forster, Asociada del SPTF

Panelistas: Wilman Páez, Responsable de GDS, VisionFund Ecuador.

Comentarios: Jessica Herrera, Coordinadora del Área de Estadísticas y Estudios, RFR (Ecuador)

Introducción

Resumen del estándar, las prácticas esenciales y los indicadores que se discuten en esta sesión:

- **Estándar 2b:** La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales.

Entrevista Wilman Páez, VisionFund Ecuador

- Antes conocida como **Fodemi**, fue creado con el apoyo de Visión Mundial Internacional y se transformó a **VisionFund Ecuador** a partir del 01 enero 2015. VisionFund Ecuador es una Institución Financiera controlada por la Superintendencia de Bancos del Ecuador que sigue con la misma misión que tuvo Fodemi. Los clientes meta: gente pobre, especialmente mujeres de los sectores rurales y marginales, caracterizadas por ser cabezas de hogar y que incursionan en actividades microempresariales.
- **MISIÓN:** Fomentar el desarrollo microempresarial y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes y sus familias a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, en base a nuestros valores cristianos y con el respaldo de Visión Mundial, nuestro socio estratégico.
- Integración de los objetivos sociales :
 - VFI (VisionFund Internacional) establece estándares de cumplimiento que se monitorean de forma mensual.
 - La Gerencia prepara y reporta mensualmente al Directorio y trimestralmente a VFI.
 - Los reportes permiten monitorear la gestión de la IMF para evaluar el nivel de cumplimiento, de acuerdo al Plan Operativo Anual.
- La institución cuenta con un proceso de inducción donde se socializa y se da a conocer el reglamento interno de trabajo y el Código de Ética y Conducta. Fundamento para una cultura institucional de calidad de buen trato al cliente.
- Cuando la institución estableció el marco de gobernabilidad estableció muchos de los roles y responsabilidades del directorio, una responsabilidad es nombrar en la Junta Directiva, un responsable en la evaluación y seguimiento de desempeño social.
- Los tipos de registros sociales que se monitorean de acuerdo a las metas establecidas se realiza por medio de un reporte principal es el Social Performance Status Report, mismo que recoge información relevante.

Pregunta

- Qué tipo de acción o cambios realizan en base a la información que tienen en sus reporte?
 - Cuando hay resultados que no están de acuerdo con los objetivos sociales o se evidencia que existen desviaciones en la misión, se está en frente a riesgos sociales que se deben

identificar, evaluar y mitigar, para ello se realizan planos de acción para determinar responsables, tareas a cumplir, fechas de cumplimiento, etc. y cumpliendo con un seguimiento permanente en el Comité de Riesgos.

- Beneficios para la VFE
 - Sociales - Fortalecer el cumplimiento del mandato social, evitar desviaciones de la misión, mejor cultura organizacional con servicios centrados en el cliente
 - Del Sector - Ser más transparentes, mejora la reputación y credibilidad y el reconocimiento, influencia, compromiso incremental con terceros, incluyendo entidades de crédito e industria.
 - Financieros - Para atraer donantes e inversionistas y obtener apoyo financiero adicional para programas con un fuerte enfoque social. También acceso a fondos con mejores condiciones del mercado y fortalecer el desempeño financiero.
- Recomendaciones para mejorar el compromiso social de la Junta Directiva
 - Establecer **objetivos SMART, tanto financieros como sociales** por parte de la Gerencia, adaptando su plan operativo anual al cumplimiento de los mismos.
 - Un **monitoreo constante** y permanente del cumplimiento del plan, y la difusión de estos objetivos con su personal.
 - La necesidad del microempresario para **capacitación y asesoramiento es fundamental** para que los clientes tengan éxito y crezcan en sus micro-negocios.
 - La misión debe identificar claramente los siguientes objetivos sociales: Enfoque en la población meta (los más pobres y excluidos), desarrollar productos que se ajusten a los requerimientos y demandas de los clientes y mejora en la vida de los clientes y sus familias.

Comentarios por Jessica Herrera con respecto al Estándar 2b:

- El enfoque se da en tres maneras, la primera la Junta Directiva o Directorio que es la cabeza principal de cada una de las instituciones: debe *vigilar la misión social*.
 - Tener habilidades sociales, económicas, financieras, que refuercen su experiencia laboral y los objetivos financieros y sociales de la IMF.
 - *Promover cambios parciales de los integrantes de la Junta Directiva, garantizando la continuidad de criterios.*
 - *Capacitar de manera continua en temas de Gestión Social.*
 - *Invitar a funcionarios responsables de GDS a presentar a la Junta periódicamente para que conozcan directamente los avances y logros.*
 - *Visitar a clientes en el campo para mayor identificación con el mercado meta.*
- Gerencia o Dirección Ejecutiva:
 - Son los responsables de ejecutar y cumplir con los objetivos financieros y sociales de la IMF.
 - Gerencia junto con los comités deben monitorear el cumplimiento de los objetivos financieros y sociales.
 - Promover planes contingentes ante posibles desvíos de la misión.

- Los conformantes de los comités deben conocer la filosofía de la institución y promover iniciativas que garanticen el desarrollo de la acción social a la par del financiero.
 - Generar reportes financieros y sociales, manteniendo periodicidad.
 - Generar incentivos en la remuneración de los gerentes en el cumplimiento de la GDS.
- En cuanto la parte de los Funcionarios, es clave para poner en operación todo lo que se tiene planteado en la planeación estratégica, por lo tanto son los tomados en:
 - Contar con recursos y herramientas financiero y social – presupuesto!
 - Cumplir con el plan anual y el plan estratégico
 - Delegar a uno o dos funcionarios la gestión de desempeño social, estableciendo un plan de trabajo.
 - Coordinar con otros Comités - de gestión/estratégico
 - Promover grupos focales con participación de Gerencia y Directorio
 - Generar reportes analíticos de los expectativas de los clientes, fomentando la fidelización.
 - Promover incentivos variables referentes a la GDS en la remuneración del personal.
 - Más involucramiento por parte de los financiadores

Pregunta

- ¿Un ejemplo de las instituciones de la red donde tienen algunas variables o indicadores para los incentivos del personal que orienten el cumplimiento social o de la misión de la institución?
 - Jessica - Por ejemplo hay una institución que recién esta incluyendo entre sus variables de la remuneración de crédito, el hecho de dar crédito a personas que son vulnerables a discapacidad. En Ecuador se está dando el hecho de que no debe haber ningún tipo de discriminación. El objetivo es considerar dentro de las variables, la captación de clientes con discapacidad y a su vez que sean inmigrantes en nuestra zona. Es el porcentaje de clientes discapacitados que tiene cada asesor en su portafolio.
- ¿Que debe incluir un buen plan de contingencia en la GDS, aspectos?
 - Jessica - Como lineamientos principales para mantener la misión, se debe considerar la gobernabilidad de la institución, porque si existen cambios drásticos, el mayor riesgo es el cambio de la misión o que se rompa la continuidad de la acción social a la par de la parte financiera, entonces como plan de contingencia para este tipo de acciones, el cambio no debe hacerse en conjunto sino parcial para poner mantener ese criterio y que continúe el lineamiento de la misión. En la parte operativa, mantener la estabilidad, armar la estrategia entre todos los funcionarios, garantizar la estabilidad de trabajo, el proceso que se ha venido manejando, pero se debe realizar campañas de comunicación para el personal. El plan de contingencia se arma por partes en donde participa toda la institución.

- ¿Como hizo VisionFund Ecuador para dar a conocer a sus clientes el cambio, la transformación?
 - Nelson - Se comenzó hacer una campaña masiva a nivel nacional a través de boletines, en donde todo el equipo empezó a enfocar el cambio, incluso se tuvo un eslogan "*Nuestro nombre cambiara pero no nuestros objetivos*" entonces los clientes empezaron a socializarse en el sentido de que próximamente se venía la transformación. La imagen fue cambiando poco a poco para ir generando confianza en los clientes, pero a lo interno se continuo y se mantuvo la misma misión. El cambio se llevo a cabo en 6 meses.

- ¿Qué hacen para incorporar como eje de trabajo los objetivos sociales hacia los empleados?
 - Nelson- Todo empleado que se incorpora inicia un proceso de inducción general de todas las jefaturas de gerencia en fechas especificas, después de incorporarse. El enfoque de inducción está dirigido en tres aéreas, el área de negocios, recursos humanos y desempeño social. A la hora de realizar las entrevistas siempre hay un enfoque en como las personas actuarían en temas de desempeño social, para conocer si es viable o necesita una retroalimentación.

Dónde encontrar más recursos:

- Resumen de los Estándares: <http://sptf.info/images/usspm%20spanish%2011.16.12%20final.pdf>
- Esta presentación y grabación del audio: <http://sptf.info/online-trainings/implementacion-de-los-estandares-universales>
- Biblioteca de recursos GDS para los Estándares Universales en español: <http://sptf.info/resources/resource-center/?view=resourcecentercategory&id=8>