



Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

PROGRAMA

Misión



# Herramienta de Evaluación de la Gestión Integral en las IMFs



PRIMERA EDICIÓN, MARZO 2009 - ©COPEME

Esta permitida la reproducción parcial o total del contenido y de las características gráficas del presente libro, siempre y cuando se haga alusión a los autores de esta publicación.

Equipo COPEME / MISION: Ever Egusquiza  
José Llamas  
Jenifer Toledo

Revisión de textos: Jack Burga

IMPRESO POR GRUPO GIAL / IMPRESO EN EL PERÚ



# Presentación

El objetivo de la presente herramienta es brindar a las IMF's una guía de auto-evaluación organizacional, identificando fortalezas y áreas de mejorar a partir del análisis y conocimiento de cómo las IMF's vienen abordando principalmente su Gestión de desempeño social, integrada a su sistema de gestión organizacional.

# Objetivo

El objetivo de la presente herramienta es brindar a las IMFs una guía de auto-evaluación organizacional, identificando fortalezas y áreas de mejorar a partir del análisis y conocimiento de cómo las IMFs vienen abordando principalmente su Gestión de desempeño social, integrada a su sistema de gestión organizacional.

# Metodología Utilizada

La herramienta ha sido elaborado siguiendo las pautas de los Modelos de Excelencia, basadas en un conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales<sup>1</sup>, tales como:

## 1. Alineamiento Organizacional

Las organizaciones con alto desempeño, requieren un riguroso alineamiento organizacional. Esto significa que los productos, servicios y proyectos contribuyan directamente al logro de los resultados con los clientes, la misma que permite tener una organización sostenible y eficiente. En ese sentido el alineamiento organizacional comprende el desarrollo de capacidades para asegurar el cumplimiento de la MISIÓN.

## 2. Liderazgo Visionario

El equipo de dirección<sup>2</sup> establecen la orientación hacia los grupos de interés (clientes, donantes, socios, etc.), determinan valores claros y visibles y establecen altas expectativas de desempeño para con los clientes (social) y financiero, las mismas que deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés.

## 3. Excelencia impulsada por los grupos de interés

La calidad y el desempeño organizacional son juzgados por los grupos de interés. Por ello se debe tener en cuenta los aspectos que proporcionan valor: todas las características de los productos y servicios, programas, proyectos y todos los canales de acceso de los grupos de interés. Ello lleva a generar sostenibilidad organizacional, satisfacción, preferencias y referencias positivas, retención, lealtad, impactos sociales esperados y a la expansión de las actividades institucionales. La excelencia impulsada por los grupos de interés comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades en el sector social donde se opera.

1. Se refieren a los Modelos de Evaluación Organizacional Malcom Baldrige.

2. Equipo de Dirección se refiere al directivo principal y quienes le reportan directamente.

El valor creado para los grupos de interés y su satisfacción pueden ser influenciados por muchos factores a través de toda la experiencia de estos con la organización, así como también de aquellas características que diferencian sus productos, servicios y proyectos de otras propuestas similares. Estas diferencias pueden estar basadas en ofertas nuevas o modificadas, oferta combinada de productos, ofertas personalizadas, múltiples mecanismos de acceso, respuesta rápida o relaciones especiales.

#### 4. Aprendizaje Organizacional (mejora de procesos)

Comprende tanto la mejora continua de los enfoques y procesos existentes, como el cambios significativos, dando como resultado: 1) mayor valor a los grupos de interés a través de sus productos y servicios; 2) desarrollo de nuevas oportunidades; 3) Reducción de errores; 4) aumento de la productividad; 5) mejora de la capacidad de respuesta y de desempeño en los tiempos de ciclo del servicio.

#### 5. Valoración de las personas

El éxito de una organización depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas. Esto significa el compromiso de la organización con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Los principales retos en la valoración de las personas se incluye: 1) compromiso del equipo de dirección con el éxito de las personas; 2) proveer reconocimiento que vaya mas allá de la compensación formal; 3) ofrecer desarrollo y el crecimiento dentro de la organización; 4) crear un ambiente para la innovación y toma de riesgo; 5) crear un ambiente de apoyo para una fuerza de trabajo diversa.

#### 6. Orientación hacia el futuro

En el contexto actual de alta competitividad en la industria de las Microfinanzas, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afecta la organización y a su entorno. Esto implica una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés (colaboradores, clientes, donantes, proveedores, socios, etc.). Para ello, es necesario que en los procesos de planificación estratégica la organización debería anticipar factores múltiple, tales como: 1) expectativa de los grupos de interés clave; 2) Nuevas oportunidad de crecimiento, 3) formación de alianzas, 4) la globalización, 5) desarrollo tecnológico, 6) comercio electrónico, 7) cambios en los grupos de interés y en los segmentos de mercado, 8) evaluación de los requerimientos legales, 9) cambios en las expectativas y necesidad de las comunidad y sociedad y; 10) movimientos estratégicos realizados por las organizaciones similares.

#### 7. Gestión basada en hechos

Un aspecto clave en el desempeño implica la toma de decisiones basada en data cuantitativa y cualitativa. Es decir los indicadores que sean utilizados debería ser los que mejor representan factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de los grupos de interés, operativos, sociales, financiero, etc. Un conjunto de indicadores vinculados con los grupos de interés y con los requerimientos de desempeño social y financiero (representan una buena base para alinear todos los procesos con los objetivos de la organización.

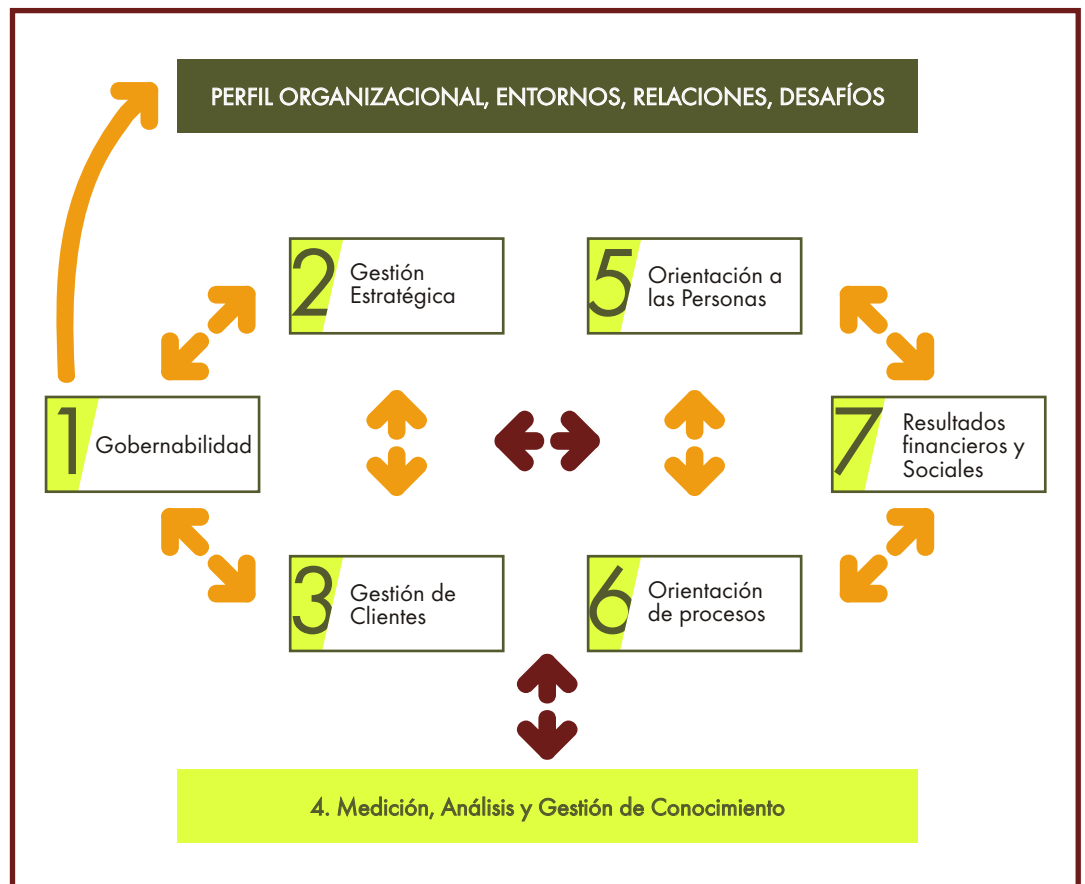
## 8. Orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor

Los indicadores de desempeño de una organización deben orientarse hacia los resultados sociales y financieros claves. Dichos resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar el valor para todos los grupos de interés claves. Al crear valor para los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad.

# La Herramienta Utilizada Para La Evaluación de La Gestión en las IMF:

Estos valores y conceptos centrales se encuentran comprendidos en siete criterios del Modelo Gestión Integral de Desempeño: 1) Gobernabilidad, 2) Planificación Estratégica, 3) Orientación hacia los grupos de interés, 4) Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, 5) Orientación a las personas, 6) Gestión de Procesos y 7) Resultados financieros y sociales.

El gráfico a continuación ofrece el marco que conecta e integra los Criterios del presente modelo.



# El Cuaderno de Evaluación por Cada Criterio

El cuaderno de evaluación está compuesto de preguntas las cuales están agrupadas por cada uno de los criterios del modelo utilizado. A fin de poder completar adecuadamente el cuaderno de evaluación se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Antes de comenzar a responder el cuestionario aclarar las dudas existentes sobre los conceptos y términos utilizados consultando el glosario de los términos (Anexo 1)
2. Leer detenidamente la tabla de respuestas. La tabla 1, se utiliza para responder las preguntas de los componentes del Gobernabilidad, Gestión Estratégica, Gestión de Clientes, Recursos Humanos, Procesos y Gestión de conocimiento e información. La tabla 2, se utiliza para responder a las preguntas del criterio de resultados.

**Tabla 1: Criterio para la respuesta de los criterios del 1 al 6.**

Columna del Cuestionario	Comentarios
No implementada	Esta actividad no se realiza según una metodología sistemática. En todos los procesos de la IMF1 se utiliza una práctica reactiva para la resolución de los problemas.
Implementación en desarrollo	En algunos procesos clave de la IMF empieza a aplicarse una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación parcial	Todos procesos clave de la IMF están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y la mejora. En el resto de los procesos se utilizan prácticas reactivas para la resolución de los problemas.
Implementación total	Todos los procesos de la IMF están implementados con una metodología sistemática y preventiva que incluye la evaluación y mejora.

**Proceso clave:** Son aquellos procesos que tienen un alto impacto en la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos

## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE GOBERNABILIDAD Y LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

**E**ste criterio examina el modo en que el equipo de dirección (el máximo nivel ejecutivo de la organización y sus colaboradores directos) toma sus decisiones para lograr la mayor satisfacción de las partes interesadas, los sectores que comparten un interés común respecto del desempeño de la organización: sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y la comunidad en la que desarrolla sus actividades.

El sistema de liderazgo se define como el método y los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define su visión, su misión y sus objetivos y, en concordancia con ellos, toma sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante. El sistema de liderazgo también incluye el examen de los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección comunica y difunde los valores, visión, misión y objetivos al resto de la organización y verifica cómo se los practica en la gestión cotidiana.

Un sistema de liderazgo es eficaz cuando establece valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fija objetivos de la calidad en sus procesos, productos y servicios para satisfacer a sus clientes y lograr su lealtad en términos de recompra y/o recomendación. Para ser eficaz y sostenible en el tiempo el sistema debe también considerar y reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, así como debe asegurar la satisfacción de sus accionistas o inversores, la de sus proveedores y la de la comunidad en la cual desarrolla sus operaciones. El sistema debe incluir los mecanismos que procuren la mejora continua de todos los procesos que se lleven a cabo en la organización, estimulando la creatividad y la iniciativa de sus integrantes. Un sistema de liderazgo eficaz fomenta el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.

Se define como alineamiento a la coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización. Un alineamiento eficaz requiere un entendimiento común de los propósitos y objetivos, y del uso de medidas complementarias e información con el fin de permitir la planificación, el seguimiento, el análisis y las mejoras en todos los niveles.

El equipo de dirección es responsable por el monitoreo permanente del desempeño de la organización y por la adecuada asignación de recursos que permita el logro de los objetivos.

Asimismo, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección integra en los valores de la organización el cumplimiento de su responsabilidad social y cómo los desarrolla en su gestión. Examina cómo cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, cuál es su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, cómo promueve la cultura de la excelencia en la comunidad y participa en acciones que contribuyen a elevar la calidad de vida de sus habitantes.



A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Liderazgo**

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	implementación parcial	implementación Total
<b>I. GOVERNABILIDAD</b>					
1	El equipo de dirección definió la visión, la misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo de la IMF.				
2	Se ha comunicado la visión, misión, valores y los objetivos a corto y largo plazo a todos los integrantes de la IMF				
3	El equipo de dirección verifica que las estrategias institucionales estén alineadas al cumplimiento de la misión y los objetivos sociales.				
4	El equipo de dirección ha establecido indicadores y metas para medir el cumplimiento de los objetivos sociales.				
5	El equipo de dirección demuestra con su ejemplo cotidiano, su compromiso con la visión, la misión, los principios y los objetivos				
6	El equipo de dirección se preocupa por el desarrollo personal y profesional de su personal				
7	El equipo de la IMF promueve la independencia de las auditorías internas y externa.				
8	El equipo de dirección de la IMF orienta al personal en relación con los principios éticos y de transparencia hacia sus clientes				
9	El quipo de dirección de la IMF promueve acciones para reducir efectos negativos sobre los clientes.				
10	El equipo de dirección promueve acciones para recoger y sistematizar las quejas y reglamos de los clientes.				

Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Gobernabilidad y Liderazgo:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora

## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE PLAN ESTRATÉGICO

**E**ste criterio examina los procedimientos mediante los cuales las IMF's desarrollan las estrategias para lograr los objetivos establecidos por su equipo de dirección, en el marco de su visión, su misión y sus valores.

En mayor detalle, el criterio analiza los procedimientos mediante los cuales la organización formula una visión del futuro acerca de los mercados y segmentos donde competir y las estrategias más eficientes para operar encada uno de ellos, con un acabado entendimiento de las fortalezas y debilidades de la IMF y sus competidores, evaluando todas las influencias, desafíos y requisitos clave que podrían afectar sus oportunidades futuras.

Una vez desarrollada la estrategia, el criterio evalúa el diseño de planes a corto plazo (un año) y largo plazo (más de un año), su difusión en la IMF, el establecimiento de objetivos acordes para cada uno de sus integrantes y el sistema y la estructura de control que permiten monitorear el logro de los objetivos.

La calidad orientada hacia la mayor satisfacción de los clientes y la excelencia en todas las operaciones deben ser aspectos clave del planeamiento. Se deberá poner foco en aquellos factores que determinan la satisfacción y fidelidad de los clientes, el logro de una mayor participación de mercado y la detección de nuevas oportunidades, y analizar los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad del negocio.

El Planeamiento estratégico contemplará la mejora continua de todos los procesos clave, que contribuyan al incremento de la competitividad y de la productividad a corto y largo plazo, y que permitan reducir los costos y los tiempos que demanda completar la gestión de las distintas fases del negocio, aumentando la flexibilidad de la organización y su capacidad de respuesta ante los incesantes cambios del entorno.

El Planeamiento estratégico alinea los procesos con las directivas estratégicas formuladas por el equipo de dirección, optimizando el uso de los recursos, asegurando la disponibilidad de personal, considerando el plan de capacitación y desarrollo de los empleados y los proveedores, analizando la conveniencia y oportunidad de realizar asociaciones permanentes o transitorias, evaluando la necesidad de realizar inversiones de capital, etc.

El criterio analiza los procedimientos mediante los cuales las estrategias y los planes operativos se difunden a todos los niveles de la organización, haciéndolos extensivos a los proveedores y distribuidores clave, con el fin de lograr el alineamiento de todas las unidades de trabajo y la cadena de valor con los objetivos de la organización.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio  
**Planeamiento Estratégico**

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación Total
<b>II. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>					
<b>a) Desarrollo de Estratégica Preguntas</b>					
1	La IMF cuenta con un proceso de planeamiento estratégico que se cumple integralmente. (Información, Análisis, formulación (ajuste), despliegue y seguimiento)				
2	La IMF ha definido la periodicidad con que revisa sus estrategias para asegurar que estén actualizados.				
3	La IMF analiza las oportunidades del mercado y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) para planificar.				
4	La IMF desarrolla sus estrategias en función a los requerimientos y necesidades de sus mercados objetivos.				
5	La IMF cuenta con objetivos, estrategias y acciones para lograr los objetivos sociales				
<b>b) Despliegue de Estrategias</b>					
6	La IMF cuenta con acciones específicas para lograr cumplir con los objetivos sociales e institucionales				
7	La IMF cuenta con comunicados formales para comunicar entre su personal las estrategias y objetivos organizacionales, incluyendo los objetivos sociales.				
8	La IMF compromete recursos necesarios (incluyendo la disponibilidad de las personas) para llevar a cabo sus estrategias y acciones sociales a (diferentes al plan operativo)				
9	La IMF ha establecido indicadores clave de desempeño social de corto y largo plazo para monitorear el logro de los planes y generar alertas oportunas que permitan realizar correcciones				

Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Planeamiento Estratégico:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora

## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE ENFOQUE DE CLIENTE.

**E**ste criterio examina los procedimientos mediante los cuales la IMFs concentra sus esfuerzos en el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus clientes y del mercado, identificando cuáles son sus requisitos y preferencias actuales y futuras.

El criterio analiza el modo en que la IMFs identifica los segmentos y grupos de clientes que constituyen su objetivo y determina las necesidades y expectativas de sus clientes y de los clientes potenciales, incluyendo a los de sus competidores. En un medio competitivo y de rápido cambio, existen muchos factores que pueden afectar la preferencia y la lealtad del cliente, lo que hace necesarios escuchar sus opiniones y comentarios y aprender de ellos en forma constante.

Dentro de este criterio también evalúan los procedimientos mediante los cuales la IMFs conoce y resuelve la insatisfacción manifestada por sus clientes y utiliza la información obtenida en el proceso de resolución de reclamos para identificar las causas que los provocaron y tomar las acciones necesarias para erradicarlas en el futuro.

Por último, en este criterio se analizan los métodos empleados por la IMFs para determinar la satisfacción y lealtad de los clientes propios y la de los clientes de sus principales competidores. La satisfacción en relación con los competidores y los factores que llevan a una preferencia son de importancia vital para manejarse en un entorno de negocios muy competitivo. Tal información debe provenir de estudios comparativos de la IMFs o de investigaciones realizadas por instituciones independientes.

Las IMFs que enfrentan una fuerte competencia necesitan saber cómo están posicionadas en relación con sus competidores y con las mejores prácticas; la información comparativa impulsa mejoras significativas, innovaciones y cambios, y puede advertir a las organizaciones sobre amenazas de la competencia.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Enfoque en clientes y mercados.**

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	implementación parcial	implementación Total
	<b>III. ORIENTACION HACIA EL CLIENTE Y MERCADO</b>				
1	Los segmentos de mercado que atiende la IMF están en relación con su población meta definida en la MISION y VISION				
2	LA IMF cuenta con mecanismos para investigar los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes (actuales, potenciales y de la competencia) con relación a sus productos y/o servicios				
3	La IMF determina los productos y servicios ofrecidos según los requerimientos de cada segmento de mercado identificado.				
4	LA IMF cuenta con mecanismo para seleccionar a sus clientes y establecer estrategias de lealtad (retención) con cada uno de ellos.				
5	La IMF revisa y actualiza la información de los clientes más importantes, especialmente aquella relativa a cuáles son sus expectativas y requerimientos				
6	La IMF aplica un procedimiento tanto para el manejo como para la resolución de quejas y reclamos				
7	La IMF aplica procedimientos para determinar periódicamente los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes y la de los clientes de sus principales competidores				
8	La IMF utiliza la información de sus clientes y ex clientes para mejorar sus productos y servicios				

Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Enfoque de Cliente y Mercado:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora



## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión de la información y de los conocimientos tiene el propósito de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Constituyen prácticas acordes a este factor, la captura de la pericia colectiva propia desde sus fuentes internas y la adquisición de información y conocimiento de fuentes externas. Se apunta a llevar el conocimiento adecuado, en el momento oportuno, a las personas que con su aplicación mejoren el desempeño propio y el de la organización.

La gestión de los recursos tecnológicos y de infraestructura comienza por utilizar convenientemente los recursos disponibles, optimizando sus resultados con adecuado mantenimiento.

La infraestructura debe ser apta para el desarrollo de las actividades de la IMF en un apropiado ambiente de trabajo y preservación de las personas. También debe posibilitar mostrar una imagen de excelencia de la IMF.

La gestión de la información y de los conocimientos, así como la de los recursos tecnológicos, se nutren de fuentes externas tales como: adquisición de asistencia técnica, licencias, registros y patentes.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Medición, Análisis Gestión del Conocimiento**.

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación Total
	<b>IV. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento</b>				
1	La IMF dispone de datos e información actualizado para hacer seguimiento a los resultados de focalización (por ejemplo, pobreza, mujeres, rural, urbano marginal, índice de satisfacción, niveles de retención o deserción de clientes, clima laboral, etc.)				
2	La IMF mantiene vigente y actualizado los sistemas de medición de desempeño social (clientes y recursos humanos				
3	La IMF cuenta con mecanismos para evaluar el desempeño social de su organización (por ejemplo, nivel de satisfacción de cliente, ni de pobreza, nivel de retención de clientes, nivel de empoderamiento de mujeres, etc.)				
4	La IMF convierte los hallazgos de las evaluaciones de desempeño social y organizacional en prioridades para la mejora e innovación de sus productos y procesos				
5	La IMF asegura la continua disponibilidad y accesibilidad de los datos e información financiera y social requerida para todos sus colaboradores.				
6	La IMF garantiza que el software y hardware sean confiables, seguros, usados fácilmente, disponibles ante eventualidad de una emergencia y vigentes a las necesidades y estrategias financieras y sociales.				
7	La IMF asegura la exactitud, integridad, confiabilidad, oportunidad, seguridad y confidencialidad de los datos e información social y organizacional.				

Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Medición y Análisis del Conocimiento:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora

## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS

**S**e entiende por proceso a la combinación de recursos, conocidos como insumos, en una serie de actividades repetitivas y sistemáticas para la obtención de un resultado (bienes, servicios, información), conocido como producto, que satisface los requisitos del cliente externo o interno.

Este criterio examina los métodos mediante los cuales la organización identifica, opera, evalúa y mejora en forma continua sus procesos de servicio para asegurar la creación de valor para el cliente, el aumento de la productividad y la reducción de los costos y del tiempo necesario para realizarlos.

La información sobre la gestión y la mejora continua de los procesos clave deberían incluir una descripción de los mismos, de sus requisitos específicos, y de cómo se determina y mide el desempeño con relación a dichos requisitos.

El criterio requiere información acerca de la mejora continua de los procesos para lograr su mejor desempeño, no sólo en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente, sino también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos.

Los procesos de apoyo, que son aquellos que respaldan la prestación de servicios financiero, deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficiente y eficaz..

En este criterio se requiere, también, información acerca de los procedimientos seguidos por la organización para la mejora continua de todos sus procesos.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Gestión de Procesos**.

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación Total
<b>V. Gestión de Procesos</b>					
1	La IMF define y documenta los procesos que crean impacto en los clientes.				
2	La IMF ha establecido responsables sobre los procesos que impacta en sus clientes				
3	La IMF considera para el diseño de sus productos, servicios y procesos las necesidades de sus clientes				
4	La IMF comprueba que el diseño de sus productos contemplan os requisitos legales de protección al cliente.				
5	La IMF establece indicadores de la calidad de sus productos y servicios				
6	La IMF cuenta con procedimientos que le permitan evaluar los riesgos sociales de los clientes asociados con operaciones propias de la organización				
7	La IMF cuenta con un plan operativo anual debidamente financiado				
8	La IMF cuenta con un plan de contingencias para asegurar la continuidad de sus operaciones antes la ocurrencia de posibles acontecimientos inesperados				

Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Gestión de Procesos:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora

## DESCRIPCIÓN Y COMENTARIOS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**E**ste criterio examina cómo la IMF promueve el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal, alineándolo con sus objetivos de negocio. A tal fin, se analizan las formas de trabajo, el sistema de reconocimiento y compensación, los planes, programas y acciones de educación, capacitación y desarrollo y los procedimientos mediante los cuales estimula la motivación de sus colaboradores y crea y mantiene un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas.

El criterio analiza también el planeamiento de personas como parte integral del planeamiento de la IMF, con el fin de asegurar un alineamiento básico de la gestión de personas con la estrategia de la IMF. Asimismo examina los métodos a través de los cuales la IMF desarrolla a su personal y promueve su aprendizaje, tanto en el ámbito individual, como en el de los equipos y en el de la organización en su conjunto, para que pueda optimizar su desempeño, permitiéndole actuar con mayor independencia, tomar decisiones y desarrollar la capacidad de responder eficientemente a las exigencias cambiantes del mercado..

En este criterio se examinan también los procedimientos mediante los cuales la IMF determina el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas. El clima general de motivación y alto rendimiento está influido por una variedad de factores, tales como el sistema de reconocimientos, el volumen de trabajo, la forma en que se solucionan los problemas de las personas, las condiciones de seguridad, la posibilidad que tiene la persona de expresar sus opiniones y sugerencias sobre aspectos de la gestión, la capacitación y las oportunidades de carrera, la preparación del trabajador frente a cambios en el entorno y las innovaciones tecnológicas, las características del ambiente de trabajo, la colaboración entre los equipos, el sistema de beneficios, la fluidez de las comunicaciones, la seguridad laboral, el trato justo e igualitario, el otorgamiento de recursos necesarios para realizar eficientemente las tareas, etc.

Para determinar el nivel de satisfacción de las personas, la IMF puede realizar encuestas formales y no formales, o recurrir a otras medidas y/o indicadores indirectos, adecuándolos al entorno específico (ausentismo, tasa de rotación del personal con y sin contacto con clientes, acciones gremiales, iniciación de problemas legales por parte de los empleados, entrevistas de egreso, etc.). El mantenimiento de entrevistas con los empleados que dejan la organización también contribuye al entendimiento del nivel de motivación dentro de la organización. El criterio también analiza el modo en que la información y los datos sobre el bienestar, la satisfacción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

A continuación se despliega el cuestionario correspondiente al criterio **Gestión de las personas**

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	implementación parcial	implementación Total
<b>VI. Orientación a las Personas</b>					
<b>a) Organización de las Personas y del Trabajo</b>					
1	La IMF Planifica la selección, los reemplazos y las oportunidades de carrera de su personal				
2	La IMF planifica la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores para estimular su iniciativa y crecimiento.				
3	La IMF asigna y comunica metas a cada colaborador, en forma clara de modo que ellos puedan autoevaluar sus logros				
4	La IMF dispone de una política y estructura de remuneraciones para cada puesto de trabajo y de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos				
<b>b) Aprendizaje y Motivación de las personas</b>					
5	La IMF capacita al personal para apoyar sus estrategias				
6	La IMF desarrolla sistemáticamente el liderazgo en todos sus niveles				
7	La IMF promueve y facilita el aprendizaje en el puesto de trabajo)				
<b>c) Bienestar y Satisfacción del Personal</b>					
8	La IMF crea y mantiene un ambiente de trabajo que contribuye a la motivación del personal.				
9	La IMF crea y mantiene un ambiente de trabajo que asegura la salud y la seguridad de su personal				
10	La IMF mide periódicamente la satisfacción de sus colaboradores.				



Describa de manera resumida las fortalezas y debilidades encontradas en los criterios de **Gestión de Personal:**

( + ) Fortalezas

( - ) Áreas de mejora

## DESCRIPCION Y COMENTARIOS SOBRE LOS RESULTADOS GLOBALES

**E** Una IMF sin resultados positivos no es viable en el largo plazo, de allí la importancia de obtener resultados que muestren los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la IMF.

También es importante saber los resultados y tendencias de la satisfacción de los clientes, no clientes y empleados, la calidad de los proveedores, sus resultados en responsabilidad social y en la efectividad organizacional.

La metodología de evaluación es función de la existencia de datos y del comportamiento de los indicadores que la propia IMF ha definido como los más relevantes de seguir. acción y la motivación de las personas se utilizan para desarrollar planes de mejora.

**Tabla 2: Criterio las preguntas del cuestionario del Componente Resultados**

Columna del Cuestionario	Comentarios
<b>Nulos o desfavorables</b>	La IMF no cuenta con esta información, o los resultados con los que cuenta demuestran una tendencia desfavorable. No se utiliza información comparativa relevante.
<b>Mínimos</b>	La IMF cuenta con información escasa. Algunos indicadores y / o mediciones de resultados demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, no se realizan análisis que contribuyan a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios.
<b>Parciales relevantes</b>	La IMF cuenta con información parcial. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su mayoría, demuestran una tendencia favorable. Respecto a los resultados desfavorables, se realizan algunos análisis que contribuyen a su reversión. Se utiliza información comparativa contra objetivos propios y de competencia.
<b>Completos y significativos</b>	La IMF cuenta con información completa. Los indicadores y / o mediciones de resultados, en su gran mayoría, demuestran una tendencia favorable y superan a los del promedio de la industria. Respecto a los pocos resultados desfavorables, en todos los casos se realizan análisis que contribuyen a su reversión. La información comparativa es relevante. Los resultados comparados son consistentemente mejores que los de la competencia en general.

**Tendencia:** La evolución de los datos en los últimos tres años indicada por una línea que integra el conjunto de los datos. La tendencia es favorable cuando es progresivamente creciente o decreciente de acuerdo con el desempeño esperado por el negocio.

**Comparaciones:** contra objetivos propios y del contexto (competencia, referentes mejores en su clase y promedio de la industria.

N° de Orden	Preguntas	Respuesta Asignado			
		No Implementada	Implementación en desarrollo	Implementación parcial	Implementación Total
<b>VII. RESULTADOS</b>					
<b>a) Resultados en los servicios y participación de mercado</b>					
1	La IMF tiene resultados favorables con respecto a la estrategia de focalización de clientes (por ejemplo, pobreza, mujeres, etc.)				
2	La IMF tiene resultados en la satisfacción de los clientes. <sup>3</sup>				
3	La IMF tiene resultados en la retención de los clientes.				
4	La IMF tiene resultados favorables con respecto al impacto con sus clientes				
5	La IMF tiene resultados favorables con respecto a plan de crecimiento de cartera (Monto US \$)				
6	La IMF tiene resultados con respecto a al plan de crecimiento del número de clientes activos				
<b>b) Resultados asociados a la sostenibilidad organizacional (financieros)</b>					
7	La IMF tiene resultados con respecto a su sostenibilidad financiera y operativa				
8	La IMF tiene resultados con respecto a su eficiencia operativas (gastos totales / Cartera Promedio)				
9	La IMF tiene resultado con respecto a la calidad de la cartera (Mora a mas de 30 días)				
<b>e) Resultados hacia las personas</b>					
10	La IMF tiene resultados con respecto a los niveles de productividad de sus colaboradores				
11	La IMF tiene resultados con respecto satisfacción y motivación del personal. <sup>4</sup>				

3. La satisfacción pueden hacer referencia a aspectos tales como transparencia, entrega a tiempo, costo, etc.

4. Pueden ser indicadores tales como: 1) ratios de innovación y sugerencias del personal, 2) ratio rotación de puestos, 3) ratio de cursos seguidos por el personal, .4) ratios de retención y promoción interna, 5) mejoras de desempeño en el puesto, 6) ratios de capacitación cruzada, 7). tasa global de rotación de empleados, 8) tasa de rotación de empleados con contacto con los clientes, 9) costos de seguro, 10) % de reclamos de compensación económica por parte de los empleados, etc.



Consortio de Organizaciones Privadas de  
Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

P R O G R A M A  
**Misión**

FINANCIADO POR:



Strengthen democratic values, reduce poverty and injustice,  
promote international cooperation and advance human achievement

