

Auditoría y control interno: *Integrar la GDS al fortalecimiento institucional de las microfinanzas*

Nota informativa

Introducción

El fortalecimiento de las capacidades de auditoría y control interno del sector de las microfinanzas se ha concentrado principalmente en temas financieros, en particular la protección contra casos de fraude en el manejo del efectivo, las operaciones de ahorro y crédito y las cancelaciones y adquisiciones. En su condición de negocios con orientación social, las instituciones microfinancieras (IMF) necesitan mecanismos de control y balances para garantizar que su desempeño va en línea con los objetivos sociales definidos en su misión. Los auditores internos pueden y deben verificar que la IMF siga y aplique las políticas y procedimientos relacionados con el desempeño

Recuadro uno: Calidad y cumplimiento en Small Enterprise Foundation (SEF)

Small Enterprise Foundation (SEF), una IMF sudafricana, tiene un sólido departamento de auditoría interna dedicado principalmente a garantizar el cumplimiento. Recientemente, la gerencia identificó que la metodología de la institución no se aplicaba consistentemente en áreas como la evaluación de la capacidad de pago, capacitación y apoyo a grupos e interacción entre clientes y empleados. Como resultado, SEF elaboró un conjunto de listas de verificación de la calidad de las "operaciones clave" que la gerencia y auditoría interna utilizarán para garantizar la calidad. Las revisiones de calidad se integran en la auditoría interna habitual, que también verifica el cumplimiento de las políticas operativas de SEF.

social que haya adoptado, como se subraya en el **Recuadro uno**. La auditoría y control interno también deben garantizar que se mantenga el nivel de calidad en la prestación de los servicios, ya que a menudo ésta se ve comprometida cuando se toman medidas para reducir tiempos y costos.

El presente documento subraya la importancia de integrar el desempeño social a las labores de auditoría y control interno y ofrece orientación para que las IMF puedan revisar sistemáticamente si están cumpliendo su misión social en las siguientes áreas: responsabilidad social frente a los actores clave, protección del cliente, calidad del servicio al cliente y monitoreo del impacto de las actividades en la vida de los mismos. Su objetivo es estimular a las IMF para que mejoren el desempeño social de sus operaciones. El documento empieza planteando preguntas relevantes a tomar en cuenta para luego describir algunas prácticas emergentes que usan algunas instituciones al abordar esos temas. Al final del documento presentamos algunos consejos sobre mejores prácticas.

Preguntas relevantes

- ¿Las IMF incorporan sistemáticamente a sus políticas los principios de responsabilidad social y protección del cliente?

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

- ¿Los auditores internos cuentan con capacitación y experiencia para medir la gestión del desempeño social?
- ¿Los auditores internos usan herramientas diseñadas para evaluar el desempeño social de la organización?
- ¿Las IMF están equipadas para monitorear y evaluar la calidad de los servicios que prestan a sus clientes, incluyendo los cambios en sus vidas?

Buenas prácticas emergentes

Las siguientes prácticas emergentes están ayudando a las IMF a integrar la GDS en el trabajo de auditoría y control interno:

Generar conciencia sobre la importancia de monitorear el desempeño social

La gerencia y empleados de la IMF deben estar convencidos de que la aplicación de la auditoría y control interno al desempeño social constituye una buena práctica, de manera que puedan dotar a sus auditores internos con las herramientas y conocimientos necesarios para incorporar esta tarea a sus responsabilidades. Como parte de este proceso, las instituciones deben demostrar las bondades que tiene para el negocio el integrar el desempeño social al control interno y deben garantizar la participación de todos los empleados en la generación de ideas sobre cómo lograrlo (por ejemplo, prestar un buen servicio al cliente como un estrategia para aumentar su fidelización).

Verificar el avance hacia el cumplimiento de las responsabilidades sociales

Las IMF deben implementar políticas y procedimientos para proteger su misión social y mitigar el riesgo reputacional.¹ Dependiendo de su

misión social, necesitan integrar políticas y procedimientos relacionados con la responsabilidad social hacia los clientes, empleados, comunidades y el medio ambiente (ver **Cuadro uno**).

Al definir claramente las características de sus clientes meta (región, sexo, nivel de pobreza, tipo de actividad económica, etc.), la institución puede definir objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con un plazo determinado). Por ejemplo, una microfinanciera que tenga como misión social reducir la pobreza podría definir el siguiente objetivo SMART: cincuenta por ciento de los clientes nuevos tendrá un ingreso inferior a \$1,5 dólares por día.

Para revisar el avance hacia dicho objetivo se podría hacer un seguimiento de los niveles de ingreso a partir de las solicitudes de crédito. En las sucursales podría calcularse de manera semanal la cantidad de clientes nuevos que perciben menos de \$1,5 dls. al día (usando el Índice de superación de la pobreza / Progress Out of Poverty Index™ -**PPI**), por ejemplo). Después, los gerentes de las sucursales podrían compilar los datos y enviarlos a la oficina principal para que sean analizados exhaustivamente. Esto permite que la gerencia analice la información, identifique las sucursales que llegan mejor a poblaciones de escasos recursos y las razones para ello, y utilice los datos para tomar (y revisar periódicamente) las decisiones que garanticen que la institución cumpla su misión.

Prevenir el sobre-endeudamiento de los clientes

En el proceso de aprobación de créditos individuales, es común que el asesor de crédito use un formato estándar para capturar información que ayude a determinar la capacidad de pago del acreditado.

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

Cuadro uno: Ejemplos de políticas y controles para garantizar

Política²

Controles para asegurar la implementación

Clientes

Nuestra IMF está comprometida con un servicio de calidad que incluye procesos de solicitud sencillos, desembolsos a tiempo, entrega de información sobre los términos y condiciones del servicio, evaluación precisa de la capacidad de pago y amabilidad del personal.

- Monitorear el tiempo promedio de procesamiento de los préstamos
- Revisar los cálculos de la capacidad de pago que hacen los asesores
- Revisar los mecanismos de cobranza de cuotas
- Entrevistar a los clientes para evaluar su conocimiento de los términos y condiciones del servicio y conocer sus opiniones sobre las relaciones con el personal

Personal

Nuestra institución actúa como un empleador que ofrece oportunidades equitativas a todos. Se considerarán como candidatos a todos los individuos calificados, sin importar su edad, raza, color de la piel, religión, sexo, nacionalidad original u orientación sexual.

- Monitorear la diversidad de los candidatos seleccionados respecto a la población de solicitantes
- Evaluar los salarios para revisar desigualdades entre grupos de hombres/mujeres u otras inconsistencias
- Llevar a cabo entrevistas de salida con los empleados
- Revisar que se cumpla la legislación local y que exista transparencia en la escala salarial

Problemática de igualdad hombre-mujer

Nuestra institución se asegura de que su personal, tanto masculino como femenino, sea capaz de interactuar con las mujeres con respeto y un sentido de equidad y de que promuevan una visión de empoderamiento de las mismas.

- Capacitar al personal en temas relacionados a la problemática de igualdad hombre-mujer
- Entrevistas con clientes y empleados

Fortalecimiento comunitario

Nuestra IMF trabaja para fortalecer los vínculos comunitarios y hace todo lo posible para no alterar o romper los lazos existentes dentro de las comunidades.

- Realizar evaluaciones de la comunidad
- Revisar la forma en que se resuelven las reclamaciones de la comunidad

Protección del medio ambiente

Nuestra institución no apoya a empresas que tengan impactos ambientales negativos, como empresas dedicadas a la tala de bosques.

- Revisar las solicitudes de préstamo por tipo de negocio
- Hacer visitas a negocios de clientes: entrevistas de seguimiento

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

Por lo general, dicha información incluye una evaluación completa del negocio del cliente y de sus ingresos y gastos personales, así como sus demás deudas pendientes. Las IMF deben tener una fórmula para evitar el sobre-endeudamiento de los clientes, por ejemplo, la limitación de la cuota a pagar al 50% del actual ingreso mensual. Asimismo, podrían trabajar en conjunto con otras microfinancieras de la región, sea directamente o a través de una oficina de crédito, para hacer un seguimiento de los clientes que toman préstamos de varias instituciones.

Monitorear el uso de los préstamos

Para garantizar la transparencia, antes del desembolso del crédito, la institución debe contar con un sistema que permita garantizar que el cliente comprenda todos sus términos, incluyendo el calendario de pagos y los montos adeudados, los procedimientos en caso de mora, etc. Una vez se desembolsa el préstamo, el asesor de crédito debe asegurarse, por medio de visitas, de que el cliente esté utilizando el crédito de la forma estipulada en la solicitud.

Garantizar que las prácticas de cobro sean conformes al código de ética

Los asesores de crédito deben poder distinguir entre los clientes que están experimentando dificultades reales para pagar a tiempo y aquéllos que tienen capacidad de pago pero no la voluntad de hacerlo. Al manejar el cobro de las cuotas, las IMF deben buscar el equilibrio entre ejercer presión para que los clientes paguen y poner a los clientes vulnerables en una peor situación financiera.

Para sortear ésta y otras situaciones difíciles, las IMF deben contar con un código de conducta que oriente a su personal. El departamento de recursos humanos (RH) debe asegurarse de que todos los empleados comprendan el código de conducta y se

apeguen a él. En especial, el personal de campo debe saber que es inaceptable usar lenguaje abusivo o recurrir a amenazas, acosar a los clientes o entrar a sus casas por la fuerza, llevándose posesiones personales sin una orden judicial o violando la ley. El código de conducta debe formar parte de capacitación de orientación para nuevos empleados, mientras que los empleados antiguos deben participar en sesiones periódicas de repaso de dicho código. Los gerentes y supervisores deben monitorear el cumplimiento del código de conducta como parte de sus labores habituales de supervisión del personal.

Durante el desembolso de los préstamos, se debe informar a los clientes sobre su derecho a presentar reclamaciones y deben conocer los procedimientos que ha designado la IMF para tal efecto (por ejemplo, a través de buzones de sugerencias o mediante la figura de un defensor, a través de una tercera instancia). El proceso de auditoría interna debe verificar si las reclamaciones de los clientes están recibiendo la atención oportuna.

Mitigar la vulnerabilidad de los clientes y garantizar su protección

Las IMF deben reconocer que sus clientes son vulnerables a crisis como desastres naturales, enfermedad y muerte de familiares. Para mitigar los efectos de tales crisis, pueden ofrecer productos como créditos de emergencia y seguros, y productos y servicios no financieros (por ejemplo educación). En caso de reestructuración de la deuda, ésta debe hacerse de manera justa y estándar, y no debe refinanciarse el préstamo por un monto más alto. Asimismo, los

a u d i t o r e s

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

internos deben asegurarse de que los préstamos reestructurados no reciban el mismo tratamiento que los préstamos normales en el sistema de información gerencial (SIG), sino que reflejen el perfil adecuado de riesgo. La institución debe asegurarse de que esta práctica se vea reflejada en sus procedimientos operacionales.

Dado que la mayoría de las microfinancieras tienen misiones sociales relacionadas con la atención a personas de escasos recursos, los auditores internos deben revisar el nivel de pobreza de los clientes analizando los cambios en sus ingresos o activos a lo largo del tiempo. Asimismo, deben revisar que los empleados tengan las habilidades y el conocimiento necesario para evaluar efectivamente el avance de sus clientes en cuanto a la superación de la pobreza. Deben hacer revisiones *in situ* para identificar el grado de exposición al riesgo del hogar, prácticas crediticias que violan los procedimientos (como refinanciamientos no autorizados), la existencia de varios acreditados o co-deudores por hogar y otras prácticas que pueden aumentar el endeudamiento y la vulnerabilidad del cliente.

Garantizar la calidad del servicio y la transparencia

Un buen servicio al cliente es un aspecto importante de todas las operaciones de las microfinancieras. Los procedimientos y políticas deben hacer hincapié en la importancia de un buen servicio al cliente de manera que éste se convierta en parte de la cultura institucional. Con el fin de garantizar un buen servicio al cliente, todo el personal de campo debe recibir capacitación, idealmente usando métodos participativos, de manera que puedan hacer *role-plays* (juegos

de roles) y practicar cómo manejar reclamaciones y otras situaciones delicadas. Aunque es posible que el cliente no siempre tenga la razón, siempre merece ser tratado con respeto.

Las IMF pueden reforzar el buen servicio e informar a los clientes sobre lo que pueden esperar del personal, por ejemplo, colgando carteles en las paredes de las sucursales (con leyendas como "El cliente primero"). Además de aplicar encuestas de satisfacción del cliente y entrevistas de salida, los auditores internos pueden hacer preguntas sobre la calidad del servicio durante visitas al cliente e incluir sus hallazgos en los informes de auditoría. Pueden pedir sus opiniones sobre la IMF, preguntarles sobre el trato que reciben de los empleados, su valoración de los productos y servicios y el impacto que la institución ha tenido en sus vidas. Ya que un servicio de calidad al cliente también implica proteger los derechos a la información y a la privacidad de los clientes, las auditorías internas deben revisar el grado de comprensión de las condiciones y fijación de precios de los productos, así como la manera en que se maneja información sensible dentro del SIG.

Revisar la disponibilidad y confiabilidad de los datos sociales recopilados por el SIG

Sólo lo que se puede medir es lo que realmente se logra hacer y gestionar. No se puede promover un cambio en los indicadores sociales si éstos no se miden. Dependiendo de la misión de la IMF, las instituciones pueden incluir indicadores relacionados con el nivel de pobreza de los clientes, la proporción de mujeres o campesinos, la cantidad de empleos generados, etc..

El proceso de

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

auditoría interna debe revisar *in situ* tanto los datos como los procesos utilizados para recopilarlos, con el fin de garantizar su precisión y consistencia. Las IMF deben asegurarse de que estos indicadores estén completamente integrados en los procesos de captura y análisis de datos y reporte. El equipo directivo debe revisar y analizar los datos de manera periódica y hacer los ajustes de personal y procedimiento que resulten necesarios para lograr el cumplimiento de la misión.

Proteger al personal contra desigualdades y maltrato

Las microfinancieras deben tener políticas claras de recursos humanos que les sirvan de guía para contratar, despedir y otorgar ascensos a empleados, con el fin de garantizar un trato justo y consistente. Como en el caso de los clientes, los empleados deben tener un canal para expresar sus reclamaciones y buscar que éstos sean atendidos de manera oportuna, sin tener que acudir a su supervisor directo.

La capacitación es especialmente importante para garantizar que el equipo gerencial comprenda las políticas de RH, en especial aquellas relacionadas con la problemática de igualdad hombre-mujer, y cómo llevar a cabo evaluaciones del desempeño para evitar desigualdades e inconsistencias.

Garantizar la calidad de la implementación

A menudo, los empleados de campo están bajo presión considerable para aumentar su eficiencia y a menudo toman "atajos" que pueden tener un impacto negativo en la calidad del servicio. La prestación de servicios financieros (desembolso y cobro de créditos)

se puede monitorear fácilmente a través de la calidad de la cartera, y por ello tiende a recibir atención prioritaria por parte del personal.

Es más probable que los empleados tomen atajos en actividades de apoyo a la calidad de los servicios financieros, tales como una evaluación a fondo de la capacidad de pago, la entrega de información sobre productos y servicios y sus términos y condiciones, la formación de grupos sólidos de clientes y prestación de servicios de capacitación, así como asesoría y apoyo de otro tipo.

Para garantizar que no se tomen atajos en estas áreas más "ligeras" es importante monitorear la forma en que se implementan, por ejemplo, haciendo que una persona distinta al asesor de crédito (como el auditor interno) recopile información sobre el servicio de manera periódica entre los clientes. Garantizar que el personal de campo reciba una sólida supervisión y apoyo es una de las mejores maneras de garantizar la prestación de servicios de calidad.

Adoptar las mejores prácticas

A medida que las IMF integran la GDS a su auditoría y control interno, hay tres lecciones principales que garantizan el éxito:

Mantener el punto de atención en las metas sociales

Los controles internos son una estrategia para mejorar el desempeño social, así como lo son para mejorar el desempeño financiero. Por lo tanto, debe haber un vínculo claro entre las metas sociales de

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

la institución y las herramientas disponibles para los auditores internos. Las preguntas (o consideraciones) de la auditoría interna no pueden separarse de las metas sociales y financieras. Si la meta de su institución es tener un servicio al cliente sobresaliente, ése es el aspecto que los auditores deben estar revisando (usando las herramientas adecuadas para ello).

Fijar prioridades en el proceso, no en el resultado

El proceso de integrar el desempeño social en la auditoría y control interno requiere de un fuerte compromiso, ya que involucra a varias áreas operativas de la IMF. Con el fin de evitar que los empleados se sientan abrumados, las instituciones deben planear el proceso cuidadosamente, estableciendo prioridades en las actividades de acuerdo a sus necesidades y capacidades.

Garantizar la consistencia

Las IMF deben garantizar que su personal de campo (en especial los asesores de crédito) tiene cuenta con la suficiente capacitación y apoyo para llevar a cabo las actividades que revisarán los auditores internos. Por ejemplo, si a los auditores internos se les pide revisar si la institución está dirigiéndose a clientes muy pobres, los asesores de crédito deben haber recibido efectiva en cómo identificar clientes dentro de este segmento como parte de su trabajo cotidiano.

Conclusión

Ampliar la auditoría y el control interno al área de desempeño social parece ser un incentivo eficaz para que las IMF se fortalezcan institucionalmente y fortalezcan sus sistemas de gestión del desempeño social. Igualmente, les permite lograr un mejor equilibrio en su gestión del desempeño y convertirse en organizaciones con mejor capacidad de respuesta y más responsables, no sólo frente a los clientes sino frente a todos los actores clave.

Referencias

- Campion, A. and Ekka, R. (2009) *Social Performance Management Policy Templates and Best Practices for Microfinance Institutions*, Social Performance Task Force
- Campion, A. and Linder C., with K. Knotts (2008) *Putting the 'Social' into Performance Management: A Practice-Based Guide for Microfinance*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies
- Imp-Act/Microfinance Centre (MFC) (2005) *Social Performance Management in Microfinance – Guidelines*, Brighton: Imp-Act Consortium, Institute of Development Studies
- MFC (2007) *Quality Audit Tool for Managing Social Performance – Overview, From Mission to Action: Management Series for Microfinance Institutions*, Poland: MFC
- Pandey, S.H. *Internal Controls in Small/Medium MFIs*, MicroSave Briefing Note # 72, www.microsave.org (visitado el 11 de noviembre de 2010)
- Sharma, M.K. and Wright, A.N. *Loan Portfolio Audit in Practice*, MicroSave Briefing Note # 54, www.microsave.org (visitado el 11 de noviembre de 2010)
- United States Agency for International Development (USAID) (2008) *Social Audit Handbook Tool – Using the Social Audit to Assess the Social Performance of Microfinance Institutions*, Washington: USAID

Auditoría y control interno: Cómo integrar la GDS

Acerca de esta serie

Esta serie de notas informativas surge de la colaboración entre *Imp-Act Consortium* y técnicos expertos clave del sector. En vista de que el respaldo permanente a las IMF por parte de entidades y organizaciones de apoyo y de financiamiento es crucial para garantizar la existencia de un enfoque equilibrado para la gestión del desempeño, esta serie busca ayudar a las IMF a integrar en sus materiales de capacitación la perspectiva o visión social que les falta. Las notas ofrecen orientación enfocada en temas críticos así como detalles de otros recursos existentes.

Proceso de desarrollo

La iniciativa *Integrar la GDS en el fortalecimiento institucional de las microfinanzas*, encabezada por *Imp-Act Consortium*, tiene una estrategia tripartita:

Conectar a expertos en GDS con expertos en áreas técnicas clave: Los miembros y asociados del consorcio unen sus fuerzas con expertos del sector para aplicar una visión social en áreas técnicas fundamentales.

Revisar los materiales de capacitación más usados: A través de talleres en línea con los asociados del proyecto se identifican lagunas en la capacitación que se ofrece actualmente a las IMF y se establecen prioridades.

Facilitar conversaciones en línea para compartir conocimientos: Se aborda cada área técnica en una discusión facilitada a través de la **Red GDS** con el fin de ampliar la rica base de experiencias que sustenta estas notas informativas.

Imp-Act Consortium: Aprender, conectar, compartir

Existe una variedad de recursos en línea que le ayudarán a mejorar sus prácticas de GDS:

El **Centro de recursos en línea para la GDS** proporciona orientación paso a paso para integrar un enfoque social a los sistemas de gestión del desempeño de instituciones microfinancieras, e incluye una herramienta interactiva para la auto-evaluación de la GDS. Visite: www.spmresourcecentre.net.

La **Red GDS** conecta a personas comprometidas con la gestión y logro del desempeño social en las microfinanzas. Regístrese hoy mismo para compartir su experiencia e información y para discutir nuevas ideas sobre la GDS. ¡Regístrese ahora! www.spmnetwork.net.

La **Guía de prácticas de GDS** ofrece orientación paso a paso para integrar la GDS al trabajo de su IMF, así como casos prácticos de otras IMF. Puede descargar hoy mismo versiones en inglés, francés, español o árabe.

Fulfilling the Promise es un nuevo filme de *Imp-Act Consortium* que captura la experiencia en GDS de dos IMF guiadas por su misión: **SEF** (Sudáfrica) y **AMK** (Camboya). Existen versiones cortas y largas en inglés, francés, español y árabe.

Aprender más sobre *Imp-Act Consortium* y su trabajo en www.Imp-Act.org.