



INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DE LA EVALUACIÓN
AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS PRÁCTICAS
EL CASO DE CRECER - BOLIVIA
SEPTIEMBRE 2012



Sumario

Introducción	3
Presentación de CRECER	3
Desempeño social en CRECER	4
Los indicadores de desempeño social IDS-CRECER: una herramienta de monitoreo interno adaptada y evolutiva	5
Implementación de un sistema de Gestión del Desempeño social en CRECER: Del diagnóstico al plan de mejora	5
Los IDS-CRECER: ¿Cómo funcionan?	7
Presentación	7
¿Cómo están monitoreados?	9
¿Qué resultados o cambios fueron observados después de la implementación de los IDS-CRECER?	9
Lecciones aprendidas sobre los IDS CRECER	10
Resultados	10
Razones de éxito	11
Dificultades	11
Lista de abreviaturas y siglas	12

Introducción

La auditoría social de Crédito con Educación Rural (CRECER) fue conducida usando el SPI (Social Performance Indicators), herramienta desarrollada por CERISE, una red de intercambios sobre las prácticas microfinancieras. La herramienta SPI evalúa a las instituciones de microfinanzas a partir de cuatro dimensiones de desempeño social, además mide la efectividad de las medidas correctivas implementadas por las microfinancieras para alcanzar sus principales objetivos. Este análisis está diseñado para resaltar las buenas prácticas y reforzar los puntos débiles. Los resultados de la auditoría SPI arrojaron interesantes datos sobre las prácticas implementadas por la Institución Financiera de Desarrollo (IFD) CRECER, en particular en cuanto a la herramienta IDS-CRECER que fue desarrollada para monitorear de forma periódica el desempeño social. Este documento intenta compartir detalles de las prácticas identificadas. También ofrece consejos operativos para entender e incluso reproducir los patrones seguidos por CRECER.



Presentación de CRECER

Crédito con Educación Rural (CRECER) es una Institución Financiera de Desarrollo que brinda servicios financieros y educativos a mujeres de escasos recursos económicos, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

CRECER es una Organización No Gubernamental (ONG) creada en 1999, después de 9 años de operación como programa de la ONG Freedom From Hunger. Actualmente tiene una cartera de más de 120 mil clientes, la gran mayoría son mujeres, a quienes se denominada “socias”. CRECER trabaja en los 9 departamentos de Bolivia, principalmente en sus áreas rurales y periurbanas aunque ha empezado expandirse también a las zonas urbanas. En los últimos años, dada la demanda creciente, CRECER ha ampliado su oferta a los hombres, que representan el 23% de la cartera de CRECER y 14% de los clientes (junio 2012).

CRECER tiene una oferta variada de servicios financieros y no financieros. Aplica la tecnología de la Banca Comunal, un sistema crediticio de garantía solidaria, que permite además el ahorro y el préstamo interno, complementado con un servicio de desarrollo compuesto por módulos educativos, servicios terciarizados de salud y capacitación para el empoderamiento. Su oferta de Crédito Individual agrupa al crédito individual comercial, crédito de salud, crédito productivo, crédito oportuno (un subproducto de la Banca Comunal), crédito de consumo y el reciente crédito de vivienda, productos desarrollados en respuesta a la demanda de las socias de montos mayores de préstamo y orientado a financiar ítems que le preocupan en su vida cotidiana. El modelo de negocios de CRECER propone ofrecer a su clientela un servicio integrado de crédito y educación, con el fin de apoyar el mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias. En

Banca Comunal las sesiones educativas tienen un carácter obligatorio y son impartidas por el(la) Asesor(a) de Crédito y Educación quien logra establecer una relación de confianza entre las clientas y la institución. De esta manera, CRECER no fija al crédito como un fin, sino que lo usa como una oportunidad de crecimiento económico para la clientela, que ligada a la educación y organización de la sociedad permite alcanzar su misión.

Para desarrollar sus proyectos y acompañar cada vez más clientes, CRECER trabaja con diferentes socios estratégicos, tales como instituciones públicas y privadas de salud, e instituciones de servicios de desarrollo social en general.¹

Datos financieros a junio 2012

Año de comienzo: 1999	Forma legal: ONG
# clientes activos: 123.641	Número de sucursales: 9
# créditos activos: 156.437	Cartera bruta (en USD): 100,748,780
# empleados: 861	Total de activos (en USD): 115,107,974
Regulada: En proceso de regulación	ROA: 3.4%
Principal metodología: crédito grupal e individual	Ratio de gastos financieros: 6.87%
Principal zona de intervención: urbana/rural	Ratio de gastos operativos: 17.7%
Naturaleza jurídica: Organización civil sin fines de lucro	Autosuficiencia operativa: 113.9%

Desempeño social en CRECER

Bolivia es un país pionero respecto a las microfinanzas y la regulación. Desde los años 1990, se ponía en marcha una regulación considerable priorizando la rentabilidad financiera y la rentabilidad de las inversiones, dejando de lado las problemáticas de desarrollo y el desempeño social. En este entorno CRECER empezó sus actividades apoyado por Freedom From Hunger. Más tarde en la gestión 1999 fue fundada como organización sin fines de lucro actuando y esmerándose en su mandato social. Desde 2005 y la llegada al poder del Movimiento al Socialismo (MAS) de Evo Morales, se pone la atención mucho más al microcrédito productivo y al desarrollo rural, un giro favorable a las actividades de CRECER.

En este contexto, y apoyado por un Directorio comprometido con el alcance e impacto social, CRECER demostró un fuerte compromiso con su misión social desde sus inicios. Su misión es: "Brindar con excelencia y calidez, productos financieros integrados a servicios de desarrollo, para mejorar la calidad de vida preferentemente de las mujeres y sus familias".

¹ Instituciones de Salud Públicos: Hospital Harry Williams, Centro de Salud Tukuypaj, Red de Salud Ivirgarzama, Red de Salud Villa Tunari, SEDES, Red de salud Nº 1, Red de Salud Nº 5 Sur, Red de Salud Nº 3 Norte Central, Hospital Municipal Caranavi, Hospital Municipal Palos Blancos, Red de salud Nº 8 Nor y Sud Yungas, Red de Servicio de Salud Nº 4 Este, Red de salud Nº 2 Noreste, Red de Salud Nº 6 Murillo, Red Nº 5, Hospital Viacha, Red Senkata Carta de Intención, Red Rural Nº 4 Omasuyos, Red Nº 1 Iturralde, Municipio de Cobija, Hospital Básico de Villamontes, Hospital San José de Culpina, Hospital San Juan de Dios de Camargo, Hospital San Juan de Dios, Cruz Roja, Banco de Sangre. Instituciones de Salud Privados: Consultorio Citológico Dra. Ruth Grágeda, Consultorio de Colposcopia, CIES, Legión de Lucha contra el Cáncer, Clínica La Paz, Marie Stopes, Centro Médico Hno. Andrés Padrón, CIACE, CEMSE, Centro de Ginecología Obstétrica San Miguel, Consultorio de Colposcopia Neoplásica, Fundación Futuro, Centro de Salud y planificación Ginealmeria, Red VIHDA, Consultorio Odontológico, CIMES, Consultorio Villazón, Clínica San Pablo, Consultorio Médico San Roque, Consultoría Anatómica Patológica y Citoratología, Consultorio Dra. Rosmary Mamani, Consultorio Privado Dra. Shirley D. Instituciones de Capacitación: Misión Vida, Junta de Vecino Plan autopista, Municipio de Copacabana, Municipio de El Alto (Unidad Gestión Ambiental), INFOCAL, Municipio de Challapata. Instituciones a nivel nacional: FINRURAL, PROCOSI y HABITAT PARA LA HUMANIDAD.

A inicios del 2009 el plan estratégico institucional estableció el desarrollo de la gestión de desempeño social de forma transversal a la institución. Bajo esa línea, las Gerencias de Servicios de Desarrollo y de Recursos Humanos apoyadas en el Presidente del Directorio realizaron importantes esfuerzos por medir y evaluar el logro de metas sociales además de financieras. Más tarde y con la delegación de una persona responsable de investigación y desempeño social, se empezó a coordinar acciones concretas.

CRECER participo en un programa de dos años, « the Imp-Act Consortium Global Learning programme on social performance management »². También, CRECER condujo diferentes auditorias sociales con la herramienta SPI de la red CERISE³. La evaluación de 2009 permitió a CRECER obtener una Línea base que sirvió para establecer el plan de acción. La del 2011 permitió institucionalizar la práctica de la auditoría social con apoyo de la Gerencia y área de Auditoría interna y a migrar esta práctica hacia una nueva versión de la herramienta SPI más sofisticada, dinámica y útil a los fines de consolidar la GDS (SPI V.3.2.2.)

Consecuentemente con su compromiso con el desempeño social y su dinamismo, CRECER obtuvo muy buenos resultados en diferentes evaluaciones y estudios con varios socios. Así, en noviembre 2008, Planet Rating otorga un 4 a CRECER en su Rating de desempeño social.⁴

Hoy en día los cargos implicados en la coordinación de la gestión del desempeño social con las Gerencias de área y Sucursales son; Gerencia General, Subgerencia Nacional de Planificación; en tanto que la planificación estratégica 2012-2014 plantea una perspectiva específica de impacto, Encargada Nacional de Investigación y; la Gerencia de Recursos Humanos en cuanto a la gestión responsable del personal. El Directorio revisa los Indicadores de Desempeño Social de forma trimestral. Este órgano de gobierno está compuesto por personas con diferentes perfiles profesionales, tanto mujeres y hombres quienes en su conjunto apoyan el sistema de GDS en CRECER desde su visión y alineada al de la institución.

Los indicadores de desempeño social IDS-CRECER: una herramienta de monitoreo interno, adaptada y evolutiva

Implementación de un sistema de Gestión del Desempeño social en CRECER: del diagnostico al plan de mejora

Para contar con evidencias del alcance de resultados sociales además de financieros, la Gerencia de Servicios de Desarrollo apoyada en el Presidente del Directorio de CRECER decidió implementar la Gestión del Desempeño Social (GDS) a partir de 4 objetivos sociales desprendidos de su misión y analizados en las auditorias sociales: focalización en la clientela meta, satisfacción de las necesidades financieras y sociales de los clientes, impactos y beneficios socioeconómicos en la clientela, y gestión socialmente responsable.

A fines del 2008, se llevo a cabo un importante taller de trabajo con representantes de los distintos niveles organizacionales de CRECER: representantes del Directorio, un consultor a cargo de la planificación estratégica, Gerencia Nacional, Gerencia de Sucursal, Jefes de Agencia, personal de campo y personal técnico.

² <http://spmresourcecentre.net/index.cfm/linkservid/5D55F748-01FE-4FF5-BEC3885EF6993B37/showMeta/0/>

³ En 2006, 2008, 2009 y 2011.

⁴ http://www.crecer.org.bo/index.php?mc=82&nc=&next_p=1&cod=5

En este espacio se realizaron varios ejercicios estratégicos y como resultado se identificaron necesidades de información para la gestión del desempeño social. Estas necesidades fueron priorizadas en función a los objetivos sociales citados y más tarde plasmadas en indicadores utilizando la base conceptual del SPI. En este proceso fue importante referenciar el desarrollo de indicadores sociales de la red FINRURAL y quienes recibían el respaldo del FOROLAC (Foro latinoamericano y el Caribe de finanzas rurales).

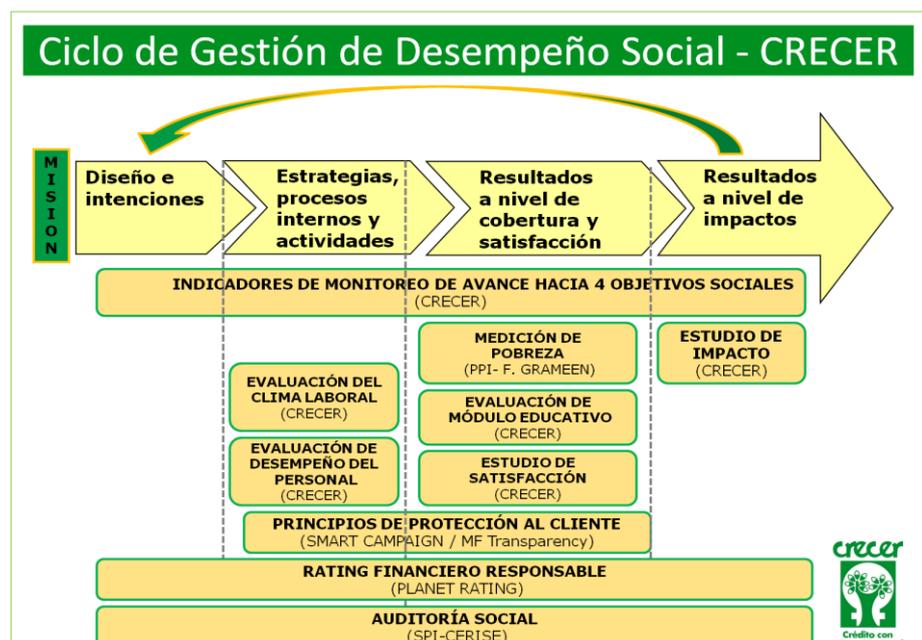
Integración de los IDS-CRECER en una reflexión nacional sobre la Gestión del Desempeño Social

Los indicadores “concentración en montos bajos” y “costo del servicio”, integrados en IDS-CRECER, fueron establecidos por el sistema de información de desempeño social de FINRURAL y después adoptado por CRECER. En efecto, esta red recoge periódicamente los datos: montos desembolsados, número de operaciones crediticias y tasas de interés por cada tecnología crediticia de las otras 13 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) de Bolivia afiliadas a FINRURAL. Con esos datos ellos calculan el monto promedio de préstamo en el mercado y el promedio de tasa de interés en bolivianos y dólares para los productos de Banca Comunal (BC) y Créditos Individuales (CI). El promedio sirve a CRECER para saber cuál es la concentración en montos bajos respecto a la del mercado y cuál es la diferencia de su tasa respecto de la tasa promedio del mercado de BC y CI.

En la gestión 2009, el diagnóstico con la herramienta SPI de CERISE permitió conocer las fortalezas y desafíos de CRECER para alcanzar sus objetivos sociales. A partir del diagnóstico se llevaron a cabo talleres de reflexión con funcionarios de cada una de las Sucursales a nivel nacional y se determinó un Plan de mejora a ser implementado hasta el 2012 con un avance gradual, que permitiría consolidar la experiencia a través del uso de mecanismos internos y externos para monitorear y evaluar el desempeño social de la IFD. Como resultado del avance en el Plan de mejora, CRECER ha implementado un ciclo de Gestión del Desempeño social (que se puede ver más abajo), que sigue el camino del desempeño social definido por la Social Performance Task Force⁵, desde las intenciones de la institución al impacto para los clientes.

Para responder a las preguntas implicadas por las cuatro etapas, CRECER utiliza varias herramientas, existentes o diseñadas por la institución, por ejemplo el Progress out of Poverty Index (PPI).

Lo que centra la atención es la batería de indicadores de desempeño social que CRECER ha elaborado como indicadores de monitoreo de avance hacia los 4 objetivos sociales desprendidos de su misión: los IDS-CRECER.



⁵ La Social Performance Task Force (SPTF) intenta, con el apoyo de todos los actores del sector de las microfinanzas, desarrollar, difundir y promover los estándares y buenas prácticas aprovechando el informe y la gestión del desempeño social. Para obtener más información: <http://sptf.info/>

Los IDS-CRECER: ¿cómo funcionan?

Presentación

Los IDS-CRECER son indicadores que se inscriben por una parte en la voluntad de la IFD de tener evidencias de los resultados de su acción ante sus socias. Por otra parte, en calidad de herramienta interna a la organización, son dedicados a dar tendencias sobre la eficacia de varias prácticas y el alcance de las acciones de CRECER, y deben permitir ajustar sus operaciones rápidamente según los resultados obtenidos.

Fueron establecidos para que sean incorporados en los procesos y sistemas internos de monitoreo como herramienta para gestionar procesos de mejora continua de la función social. Se implementaron de manera progresiva iniciando el monitoreo con indicadores de fácil reporte, verificación y aplicabilidad inmediata. Pero sobre todo con la opción de que sean actualizados en función a la identificación de nuevas necesidades de información y tendencias locales e internacionales para medir el desempeño social.

Los IDS-CRECER ofrecen una mirada global sobre el camino de desempeño social de CRECER, de la focalización en la clientela meta al impacto socioeconómico de las operaciones, sin olvidar la responsabilidad social de la institución. Los IDS-CRECER, resultantes de las reflexiones y decisiones tomadas, prepararon los fundamentos del ciclo de gestión del desempeño social de la institución y se dividen en 4 partes que vuelven a coger las dimensiones de la herramienta SPI: focalización en la clientela meta, satisfacción de las necesidades financieras y sociales de los clientes, impactos y beneficios socioeconómicos en la clientela, gestión socialmente responsable. Cada parte se divide en 4 a 10 indicadores.

Para cada indicador, hay un umbral meta al que CRECER apunta. Estas metas dan un ideal a alcanzar para la institución pero además proporcionan un motivo de mejora para los empleados. Para que los actores pongan atención a estas metas, deben ser creíbles. Por eso, fueron propuestas a partir de un análisis de comportamiento entre los meses diciembre 2009 a mayo 2010. Es decir que los indicadores se empezaron a calcular en ese periodo con lo cual se realizó la propuesta al equipo Gerencial y Directorio, quienes instruyeron luego su cálculo y monitoreo comparado con esas metas iniciales.

Las 3 características de los IDS-CRECER

- Son cuantificables y verificables.
- Construidos en base a criterios, metodologías y herramientas de referencia, nacionales y regionales, para su valoración
- Compatibles con indicadores impulsados en el marco del Social Performance Task Force (SPTF) y empresas de rating social.

INDICADORES DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO SOCIAL - CRECER (Fase Piloto 2009-2011)

FOCALIZACION EN CLIENTELA META		dic-09	dic-10	dic-11	Metas	
Atención en mujeres = % de clientas mujeres en relación a total clientes.		91%	90%	87%	80%	
Atención área rural = % de clientes en áreas rurales en relación al total de clientes.		38%	48%	50%	38%	
Atención clientes que solo accedieron a educación primaria (básica y avanzada) = % de clientes con acceso hasta educación primaria en relación al total.		65%	63%	61%	60%	
Atención clientes pobres = % de clientela de Banca Comunal bajo la Línea de Pobreza Nacional en relación al total de una muestra representativa.	bajo LP 200% Nacional	-	-	69%		
	bajo LP Nacional	-	-	41%	30%	
Atención áreas pobres = % de clientes que habitan en municipios pobres en relación al total.		43,8%	35%	49%	30%	
SATISFACCION NECESIDADES FINANCIERAS Y SOCIALES						
Concentración en montos bajos = % de crédito con montos desembolsados inferiores al monto promedio nacional de microcrédito de IFDs.	BC	59%	59%	54%	50%	
	CI	91%	88%	93%	70%	
Acceso sin garantías reales = % de créditos respaldados sin garantías reales en relación al total de créditos.	BC	100%	100%	100%	100%	
	CI	-	98%	100%	90%	
Acceso a Servicios Financieros con función social = % de créditos de salud en relación al total de la cartera.		0,23%	0,07%	0,06%	3%	
Acceso a ahorro = % de clientes que acceden a servicios de ahorro voluntario en relación al total.		-	36%	42%	30%	
Acceso a servicios financieros auxiliares (SFA) delegados = % de clientes que acceden a SFA delegados en relación al total de clientes.		0%	18%	20%	5%	
Acceso a educación no financiera = % de clientes que recibieron servicios de educación no financiera.		62%	75%	72%	80%	
Acceso a Educación financiera = % de clientes que recibieron servicios de educación financiera		42,8%	72%	71%	85%	
Acceso a Salud = % de clientes que recibieron servicios de atención en salud.		25,4%	14%	28%	40%	
Tasa de retención de clientes = % de clientes al final del periodo en relación a los clientes nuevos y clientes al inicio del periodo.		74,0%	74%	78%	85%	
Nivel de satisfacción de clientes = % de clientes que se sienten satisfechos con los servicios y productos.		68%			75%	
IMPACTOS Y BENEFICIOS SOCIECONÓMICOS EN LA CLIENTELA						
Indicador de Impacto económico en la APGI = % promedio de clientela que registra un aumento en variables económicas como resultado de destinar el préstamo en su Principal Actividad Generadora de Ingresos (APGI).		-	-	72%	70%	
Indicador de los servicios educativos = % de clientela que atribuye una mejora en su vida por efecto de los servicios educativos.		-	-	78%	70%	
Indicador de empoderamiento = % de clientela que tiene capacidad de decisión sobre sus asuntos económicos.		-	-	49%	-	
Ingreso de socias a la Campaña de Prevención de Cáncer: % de la clientela que se realiza con CRECER una acción de prevención de Cáncer uterino como resultado de la sensibilización.		-	-	15%	-	
GESTION SOCIALMENTE RESPONSABLE						
RS empleados	Capacitación empleados = % del personal que ha recibido 16 horas efectivas de capacitación.	-	64%	77%		
	Promociones (internas) del personal = % de promociones internas en relación a contrataciones nuevas.	-	-	86%	50%	
	Ratio equidad de genero = % de empleadas mujeres en relación al total.	Gerencial	25%	33%	36%	30%
		Global	43%	44%	44%	45%
	Rotación de personal = % de empleados que en promedio han dejado la institución.		20%	15%	12%	15%
Ratio salarial = Relación entre el salario institucional más alto y más bajo.		22,5	22,3	21,0	20,0	
RS Clientes	Atención quejas o reclamos = % de Quejas o reclamos solucionados de clientes en relación a total quejas y reclamos.		82%	75%	88%	100%
	Acceso a microseguros = % de clientes que acceden a través de CRECER a microseguros de accidentes personales.		100%	100%	100%	100%
	Costo del servicio = Diferencia entre Tasa de interés efectiva en relación a tasa promedio de IFDs.	BC	-7,0%	-2,4%	-2,2%	0%
		CI	6,0%	-2,7%	-0,1%	0%
Inversión social clientes = % destinado a talleres a líderes, campañas de salud y de sensibilización hacia clientes en relación a los excedentes anuales.		14,3%	9,6%	13,9%	5%	
RS comunidad	Inversión social comunidad = % destinado a actividades comunitarias en relación a los excedentes anuales.		0,2%	1,0%	1,9%	5%

¿Cómo están monitoreados?

Las dos áreas más importantes de CRECER, Negocios y Servicios de Desarrollo, recogen la información mensual a través del Sistema de Información Gerencial de las 9 Sucursales de CRECER (su presencia a nivel nacional se determina por las Sucursales presentes en cada departamento) y esta información luego se consolida. Adicionalmente las áreas de Finanzas y Recursos Humanos en su monitoreo habitual transmiten los datos relevantes para la construcción de los indicadores de desempeño social. Finalmente son socializados con Gerencia General, Equipo Gerencial y presentados a Directorio trimestralmente para su revisión. En ese sentido, ese monitoreo se ha internalizado de forma gradual y está a cargo de las áreas funcionales como una práctica de reporte habitual. Asimismo, CRECER ya ha establecido que serán perfeccionados para el próximo trienio.

¿Qué resultados o cambios fueron observados después de la implementación de los IDS-CRECER?

Los IDS-CRECER participan en las acciones de la institución para continuar los esfuerzos y gestionar los efectos e impactos deseados en la clientela meta. Los IDS-CRECER tienen la ventaja de englobar todos los mecanismos internos y externos adecuados presentes en su ciclo de Gestión del Desempeño social, y ofrecen un panorama general de este tema para todos los actores de la institución. Se puede llamar un cuadro de seguimiento para CRECER, que funda un lenguaje común en el seno de la IFD.

Este trabajo, sin duda, está alineado con el proceso de adecuación a la regulación y una formulación estratégica institucional 2012-2014, cuya principal característica es la claridad en las acciones orientadas a asegurar la función social. Para CRECER, la búsqueda para contribuir en la mejora de la calidad de vida de las mujeres y sus familias, junto a las decisiones y compromisos de los órganos de gobierno han sido factores favorables y acertados para continuar evaluando su intervención.

Los IDS-CRECER son reportados internamente desde fines de la gestión 2009 y se pueden observar ciertos resultados en su fase inicial de implementación:

- El planteamiento inicial de los IDS-CRECER estableció indicadores cuya medición y monitoreo parecía en ese momento difícil de realizar pero que sin duda eran relevantes. A medida que los datos eran recolectados en coordinación con las diferentes áreas se dio lugar a una importante retroalimentación gracias a la cual evidenciamos la oportunidad de reportarlos a través del fortalecimiento del sistema de información gerencial implementada en el 2010 y con la aplicación de ciertos mecanismos para levantar datos desde las Sucursales.
- En la gestión 2010 se desarrolló un módulo educativo alineado al modelo de negocios de CRECER. Con la información provista por los indicadores relacionados al Acceso a la educación, se aprovechó la oportunidad para incluir y visibilizar en el módulo, tanto temáticas financieras como temáticas no financieras que contribuyan en el empoderamiento de la clientela y el de sus familias.
- Otro avance fue la especialización en la sensibilización de temas con mayor impacto en las mujeres atendidas. En la gestión 2011 la institución realizó una campaña a nivel nacional de prevención de cáncer de la mujer, cuyos resultados de impacto pudieron ser reflejados luego en los IDS-CRECER.
- En conocimiento de que la tasa de interés de la institución estaba por encima del promedio en el mercado, se decidió absolver en la nueva estructura de ingresos; un ajuste a la misma sin poner en riesgo la sostenibilidad de la institución y en beneficio de la clientela.

- Los indicadores de impactos y beneficios socioeconómicos en la clientela fueron recientemente obtenidos luego de un Estudio de Evaluación de Impacto realizado entre diciembre 2011 y marzo de 2012. Se consultó una muestra representativa de clientes (aproximadamente 2000), utilizaron entrevistas individuales como principal fuente de información también grupos focales. Estos indicadores fueron propuestos para ser monitoreados de forma anual pues responden al objetivo social prioritario: “logro de beneficios socioeconómicos para la clientela meta”, de CRECER.

Actualmente otros ajustes y mejoras todavía son analizados a partir del panorama global de desempeño social que reflejan los indicadores, así como de los resultados arrojados por la aplicación de otras herramientas como por ejemplo la evaluación de los principios de protección al cliente.

Lecciones aprendidas sobre los IDS CRECER

- ✓ Claridad en las necesidades de información para demostrar internamente el cumplimiento de la misión.
- ✓ Establecer objetivos sociales de acuerdo a esas necesidades de información que permitan definir indicadores verificables, comparables y compatibles con tendencias a nivel local e internacional.
- ✓ Existen muchas herramientas de desempeño social en el mercado dispuestas para las microfinancieras, es importante realizar un análisis de la relación costo-eficiencia de la aplicación de las mismas y en coherencia con lo que se desea incluir en indicadores de monitoreo de desempeño social.
- ✓ El reporte de los indicadores de desempeño social debe ser retroalimentado por las Gerencias de área y unidades locales para su internalización.
- ✓ Pueden ser parte del monitoreo de cumplimiento de metas a planes operativos y de la planificación estratégica.

Resultados

- El desarrollo de los IDS-CRECER fue motivado y apoyado por el desarrollo de los indicadores de desempeño social del gremio que agrupa a las IFDs de Bolivia; FINRURAL.
- El reporte periódico de los IDS-CRECER ha contribuido en la generación de una cultura de gestión del desempeño social en la institución.
- Existe consenso en institucionalizar la implementación de ciertas herramientas desempeño social en CRECER para asegurar la sostenibilidad del reporte interno de los IDS-CRECER, como por ejemplo: la metodología PPI y la evaluación de los principios de protección al cliente.
- La implementación del plan estratégico institucional 2012-2014 incorpora una perspectiva específica de impacto y otros indicadores que se incluyen en los IDS-CRECER, con oportunidad de

incluir algunos de los indicadores de desempeño social más importantes en el sistema de seguimiento a metas por Sucursal.

Razones de éxito

- El reporte del desempeño social fue instruido por la Asamblea y Directorio, principales órgano de gobierno, y apoyado por la Gerencia General, transmitiendo al personal la sostenibilidad del mandato social y una sólida gobernabilidad institucional.
- Personal comprometido con la misión, pues los espacios de reflexión de debate de estrategias para el cumplimiento de metas financieras y metas sociales están suficientemente alineados.
- Un sistema de información gerencial adecuado a la IFD y sus tecnologías, que apoya la cultura de monitoreo de resultados financieros y sociales.
- Construcción de la planificación estratégica de forma participativa que incorpora la visión social de las Sucursales en función a sus realidades locales.

Dificultades

- En la propuesta inicial de los IDS-CRECER se establecieron áreas responsables del logro de metas y su monitoreo. En la práctica se comprobó que no se cumplía del todo por lo que fue necesario realizar el levantamiento de la información desde la unidad de investigación para luego transferir esta práctica.
- La primera recolección de los IDS tomó más tiempo y esfuerzos de lo previsto; los datos requeridos provenían de varias fuentes dentro de la institución. Además se corroboró que se reportaba información similar a la que se recababa con los IDS, por lo que se duplicaban esfuerzos.
- Los indicadores que monitorean el monto destinado a actividades específicas a favor de los clientes y la comunidad, llamados también indicadores de responsabilidad social, no parecían suficientes porque no reflejaban en su totalidad la reinversión destinada a continuar la oferta anual de los servicios financieros y de desarrollo, como oportunidad de crecimiento de la clientela y en cumplimiento de la misión. Sin embargo se decidió no eliminarlos puesto que permiten monitorear los esfuerzos específicos, que nacen de los servicios de desarrollo, pero que tienen mayor alcance y contribuyen en el empoderamiento de la mujer y de sus familias.

Lista de abreviaturas y siglas

APGI: Principal Actividad Generadora de Ingresos

BC: Banco Comunal

CI: Crédito Individual

CERISE: Comité d'Echanges de Réflexion et d'Information sur les Systèmes d'Epargne-crédit

CRECER: Crédito con Educación Rural

FINRURAL: Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo

FOROLAC: Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales

GDS: Gestión de Desempeño Social

IDS-CRECER: Indicadores de Desempeño Social - CRECER

IFD: Institución Financiera de Desarrollo

MAS: Movimiento al Socialismo

ONG: Organización No Gubernamental

PPI: Progress out of Poverty Index

SFA: Servicios Financieros Auxiliares

SPTF: Social Performance Task Force

Datos de contacto:

José Auad – joseauad@crecer.org.bo

Hugo Bellott – hugobellott@crecer.org.bo

Mónica Claire – monicaclaire@crecer.org.bo

CERISE – cerise@cerise-microfinance.org

Para saber más de los IDS de las IFDs en Bolivia: <http://www.finrural.org.bo/index.php/informacion/boletin-ids>