

NOTA CONCEPTUAL SOBRE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente
de la
Small Enterprise Education and Promotion Network¹

INTRODUCCIÓN

Esta nota conceptual discute importantes conceptos relacionados con la medición y gestión del desempeño social de las instituciones microfinancieras (IMF). En general, la medición del desempeño es parte esencial de la operación fructífera de cualquier organización. La importancia de la medición del desempeño está adecuadamente enunciada en los criterios Baldrige:

Los negocios modernos dependen de la medición y el análisis del desempeño... Una consideración fundamental en el mejoramiento del desempeño tiene que ver con la creación y uso de medidas o indicadores de desempeño. Las medidas o indicadores de desempeño son características mensurables de los productos, servicios, procesos y operaciones que la empresa usa para hacer seguimiento del desempeño y mejorarlo... Un conjunto integral de medidas o indicadores vinculados con las exigencias de desempeño impuestas por el cliente o empresa representa una base clara para alinear todas las actividades con las metas de la empresa.²

Es axiomático que no se puede gestionar aquello que no se puede medir. La capacidad para gestionar una organización hacia fines específicos, financieros o sociales, requiere algún sistema de medición para determinar los avances hechos hacia los fines deseados. En el caso de las microfinanzas, lograr los resultados sociales inherentes en las misiones de las IMF requiere estrategias más deliberadas y formas más sistemáticas de medición y gestión del desempeño social.

La cuestión de la gestión del desempeño social está creciendo en importancia y prominencia en el sector de las microfinanzas. Recientemente, por ejemplo, una coalición de IMF, instituciones donantes, inversionistas, agencias calificadoras, redes microfinancieras y firmas de consultoría hicieron circular y firmaron una declaración por

¹ Contribuyeron a este documento: Patrick Crompton (FINCA International), Christopher Dunford (Freedom from Hunger), Laura Foose (Alternative Credit Technologies), Bobbi Gray (Freedom from Hunger), Gaamaa Hishigsuren (IDEAS), Pierre Kepnan (World Vision), Nancy Lee (The Coady Institute), Claire Siegel (FINCA International), Anton Simanowitz (Imp-Act) y Gary Woller (facilitator, Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente).

² Baldrige National Quality Program. (2004). *Criteria for Performance Excellence*, p. 9.

la que se comprometían ellas o sus organizaciones a promover el desempeño social en las microfinanzas.³

Aunque relativamente nueva en la agenda de las microfinanzas, la gestión del desempeño social tiene una larga historia fuera de las microfinanzas. Quizás irónicamente, gran parte de la actividad y avances en la gestión del desempeño social está produciéndose en el sector privado, con iniciativas tales como Global Reporting Initiative y AccountAbility 1000 (véase abajo).

SIGNIFICADO DEL DESEMPEÑO SOCIAL

El desempeño social puede definirse de varias maneras.⁴ El sector de las microfinanzas tiene todavía que acordar una definición común de desempeño social, y el debate sobre la definición precisa de desempeño social sigue en marcha entre las partes interesadas en las microfinanzas. No obstante, pueden identificarse dos temas comunes a partir de este debate, que probablemente serán incorporados en toda definición consensuada de desempeño social.

1. El desempeño social conlleva una relación entre la organización y otros miembros de la sociedad civil.
 - a. Esta relación va más allá de la existente entre la organización y sus propietarios, pues incluye a otros grupos interesados. Los grupos interesados fundamentales son donantes, inversionistas, empleados y comunidades en las que las IMF operan.
 - b. Esta relación va más allá del desempeño financiero de la organización, pues incluye resultados sociales específicos.
2. El desempeño social relaciona los resultados sociales con la misión y objetivos sociales de la organización.
 - a. Las percepciones de las partes interesadas deben ser consideradas explícitamente al establecer la misión y objetivos sociales.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL vs. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

Esta nota conceptual aborda la cuestión de la *gestión del desempeño social*. Este es un concepto distinto, aunque estrechamente relacionado, del concepto de *medición del desempeño social*. Aunque algunos pueden usar ambos términos como si fueran

³ Los firmantes son CGAP, Argidius Foundation, Cerise Network (CIDR, GRET, IRAM, CIRAD), *Imp-Act*, TRIAS, Planet Rating, Pro Mujer, ASHI, Intercooperation, MicroFinance Centre, IDPM University of Antwerp, Microfinanza Srl, Freedom from Hunger, ACCION, Grameen Foundation USA, M-CRIL/EDA, Micfin, CSR SME Asia, Alternative Credit Technologies, Bima Swadaya, SDC, IFAD, FINCA, IDEAS, IDS, Aquadev-Alterfin, Fundación Ford, Catholic Relief Services, ICCO, ILO, Vola Mahasoa, Manfred Zeller y Woller & Associates.

⁴ Véase en *Social Performance Glossary*, de próxima publicación por el Grupo de Trabajo de Apreciación del Cliente de SEEP, definiciones alternativas de desempeño social y otros términos relacionados con la medición del desempeño social.

sinónimos, no son lo mismo. La medición del desempeño social es un concepto más estrecho, referido al proceso de medir el desempeño social. Por el contrario, la gestión del desempeño social es un concepto más amplio, referido al proceso de medir, analizar, presentar informes y usar la información del desempeño social. El segundo concepto reconoce que, para ser útil, la información del desempeño social debe integrarse en el trabajo y rutinas operativas de la IMF y en su sistema de valores. En otras palabras, debe estar *institucionalizada*.

Imp-Act está quizás asociado de manera más prominente con el concepto de gestión del desempeño social.⁵ Define la gestión del desempeño social como “la evaluación sistemática del desempeño con relación a las metas [sociales], así como el uso de tal información para mejorar el desempeño”. Imp-Act ha desarrollado un marco conceptual, además de herramientas de capacitación práctica, para institucionalizar la gestión del desempeño social. Según el marco de Imp-Act, institucionalizar la gestión del desempeño social requiere que la IMF tenga respuestas claras y coherentes a las siguientes seis preguntas:

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desempeño social y cómo planea lograrlos?
2. ¿Quién usa los productos y servicios de su programa? ¿A quién excluye su programa?
3. ¿Por qué y cuándo abandonan los clientes el programa o dejan de utilizar plenamente los servicios disponibles?
4. ¿Cuál es el efecto de su programa sobre los clientes actuales?
5. ¿Cómo usará la información sobre el desempeño social para mejorar sus servicios?
6. ¿Cómo mantiene y mejora la calidad de los sistemas que usa para responder a estas preguntas?

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

La gestión del desempeño social es importante por dos razones generales. La primera tiene que ver con un compromiso, basado en principios, con la transparencia y el cumplimiento de la misión. La segunda tiene que ver con sus beneficios prácticos para las partes interesadas del sector. Dentro de estos dos fundamentos amplios, los fundamentos específicos para la gestión del desempeño social son los siguientes.

Las IMF tienen la responsabilidad ética de dar cuenta de su desempeño social de una manera razonablemente transparente. Las IMF aseveran tener un impacto social. Solicitan financiamiento e inversión con base en aseveraciones de impacto social. Esto

⁵ Imp-Act (<http://www.ids.ac.uk/impact>) fue un programa de investigación-acción (2001-2004) financiado por la Fundación Ford, ideado para mejorar la calidad de los servicios microfinancieros y su impacto sobre la pobreza. Trabajando con más de 30 contrapartes en todo el mundo, Imp-Act buscó apoyar a las IMF en el desarrollo de sus propios sistemas de gestión del desempeño social. Hoy, Imp-Act continúa como un centro de recursos para promover la divulgación del conocimiento y capacidad institucional en gestión del desempeño social.

conlleva a su vez la responsabilidad de dar cuenta de su desempeño social de una manera que sea *razonablemente* transparente con los donantes, inversionistas y otros grupos de partes interesadas.⁶

La gestión del desempeño social es parte esencial en el mantenimiento de la misión social de las microfinanzas. Las medidas del desempeño moldean profundamente los valores y conductas dentro de las organizaciones. En la medida en que las consideraciones financieras dominen las consideraciones sociales al evaluar el desempeño de las IMF, existe el peligro de que el desempeño social disminuya progresivamente de importancia. La gestión del desempeño social es necesaria para asegurar que las microfinanzas sigan sujetas a sus raíces sociales históricas.

La gestión del desempeño social beneficia a los clientes de las IMF. El proceso de gestionar el desempeño social rinde potencialmente numerosos beneficios a los clientes, incluyendo servicios más adecuados a sus necesidades, más variedad de productos a elegir, mejor servicio al cliente y una mayor voz en las operaciones y políticas de programa.

La gestión del desempeño social ayuda a las IMF a crear una organización más centrada en los clientes, y con productos y servicios más orientados a la demanda. Un sistema de gestión del desempeño social permitirá a la IMF, entre otras cosas

1. segmentar su cartera a fin de identificar nichos de mercado, oportunidades y problemas,
2. monitorear cómo los clientes usan los servicios para determinar cuán bien llenan las necesidades y carencias de los clientes,
3. innovar para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes mediante mejores productos, mejor servicio al cliente y mayor flexibilidad,
4. verificar los resultados de cambios programáticos para determinar si han hecho aportes significativos, y
5. hacer seguimiento de los impactos previstos e imprevistos sobre la vida de los clientes y de la comunidad en general, y comprender el rol que la IMF juega en la promoción de estos cambios.

La gestión del desempeño social facilita un mejor desempeño financiero. Gestionar y mejorar el desempeño social permitirá a la IMF proseguir con el crecimiento del programa haciendo a la IMF más atractiva para clientes potenciales y aumentando la retención de clientes mediante el monitoreo de las experiencias de los clientes en el programa, y receptividad a las mismas.

La gestión del desempeño social posibilita a los gerentes de las IMF medir y gestionar los desfases entre desempeño financiero y social. Las IMF son organizaciones con una doble línea de resultados, y buscan una combinación de retornos financieros y sociales. A veces, los objetivos financieros y sociales pueden entrar en conflicto, y requerir alguna manera de manejar los desfases que surgen en tales casos. Un sistema de gestión del

⁶ El calificador “razonablemente” se añade aquí para reconocer las dificultades inherentes en medir el desempeño social.

desempeño social posibilitará a la gerencia manejar estos desfases de manera más estratégica y eficiente. También ayudará a la gerencia a identificar problemas en la efectividad del programa en una etapa temprana, antes de que puedan perjudicar a la organización.

La gestión del desempeño social permite el análisis comparativo del desempeño social. El análisis comparativo del desempeño social es necesario para posibilitar que las IMF, donantes, inversionistas socialmente responsables y otras partes interesadas comparen el desempeño social entre instituciones y contextos, lo cual a su vez es necesario para establecer estándares de desempeño social.

La gestión del desempeño social posibilita a las IMF orientadas a lo social demostrar sus “retornos homogeneizados” a donantes e inversionistas. En ausencia de medidas de desempeño social ampliamente aceptadas, donantes e inversionistas socialmente responsables basan típicamente sus decisiones de financiamiento solamente en el desempeño financiero. El resultado es que los fondos tienden a fluir a un porcentaje desproporcionadamente pequeño de IMF de alto perfil. Gestionar el desempeño social permite a las IMF demostrar desempeño social, lo cual podría llevar a donantes e inversionistas a reasignar una parte de sus fondos a IMF orientadas a lo social que ofrezcan retornos homogeneizados más altos o competitivos.⁷

TIPOLOGÍA DE ENFOQUES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO SOCIAL

El desempeño social puede ser medido en dos ámbitos amplios de desempeño, usando dos enfoques genéricos. Los dos ámbitos amplios de desempeño son: resultados sociales y procesos internos. Los dos enfoques genéricos son: enfoque basado en indicadores y enfoque basado en auditorías.

Resultados sociales

Los resultados sociales son cambios observados en el bienestar de los clientes, empresas de los clientes, hogares de los clientes o comunidades de los clientes. Los ejemplos de indicadores de resultados sociales medidos comúnmente son: ingresos y gastos familiares, propiedad familiar de activos, ganancias empresariales, asistencia escolar, condiciones de vivienda, acceso a servicios públicos, acceso a atención en salud, participación en la comunidad o toma de decisiones intrafamiliar.

Los resultados sociales no deben confundirse con impactos sociales, que son resultados sociales atribuibles a la IMF (o causados por ésta) por encima y más allá de lo que habría sucedido sin la IMF. Los impactos son quizás la mejor medida del desempeño social, e idealmente la medición del desempeño social se centraría aquí. Sin embargo, esta

⁷ Retornos homogeneizados se refieren a los retornos financieros y sociales de una organización combinados de cierta manera para llegar a una imagen más holística del retorno total de una organización. Los retornos homogeneizados pueden también incluir los retornos ambientales de una organización, los cuales se refieren al impacto de la organización sobre el medio ambiente natural.

expectativa no es realista, dadas las exigencias técnicas y de recursos que entraña demostrar la causalidad (por ejemplo, la necesidad de grupos de control estadísticamente válidos). En la medida en que las partes interesadas en las microfinanzas insistan en la demostración de causalidad, la gestión del desempeño social estará limitada a un pequeño número de IMF con suficientes recursos y capacidad técnica, o con acceso a fondos de donantes para este propósito.

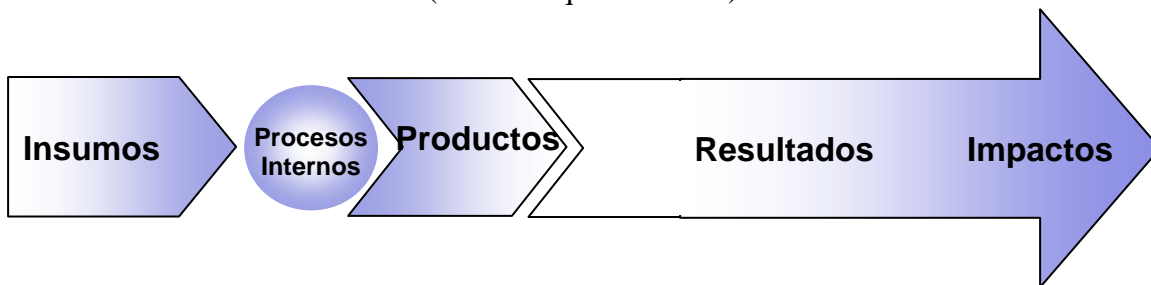
La segunda mejor solución es centrar la medición del desempeño social en los resultados. Los resultados no implican causalidad, pero son lo más cercano a ella. Sin embargo, en todos los casos se necesita establecer un vínculo teórico plausible y claro entre la actividad de la IMF y el resultado social observado.

Los resultados e impactos deben también distinguirse de los productos o los insumos. Los insumos consisten en los recursos usados para administrar el programa, a saber, dinero, personas, tiempo, instalaciones físicas y equipos. Los productos son todo aquello obtenido de manera directa y mensurable por la actividad del programa, por ejemplo, número de préstamos efectuados, lecciones impartidas, personas capacitadas o clientes atendidos.

Cuando no se dispone de información sobre resultados e impactos, los insumos y productos pueden ser usados como indicadores aproximados, aunque el vínculo que los conecta con los resultados o impactos puedan ser tenues. Cuando usa insumos o productos como indicadores aproximados de resultados o impactos, la organización debe una vez más articular un vínculo causal teóricamente plausible entre los primeros y los segundos.

Para ayudar a visualizar la diferencia entre insumos, productos, resultados e impactos, el Gráfico 1 presenta a cada uno como parte de una cadena causal de desempeño social con los insumos al principio de la cadena causal y los impactos al final. Los insumos son transformados, mediante procesos internos, en productos. A su vez, los productos producen resultados, y los resultados a su vez producen impactos. Mientras más se aleje uno hacia la izquierda de la cadena causal, más débil será la relación causal con los impactos del programa.

Gráfico 1: Cadena causal del desempeño social
(Insertar aquí Gráfico 1)



Los resultados sociales pueden medirse usando al menos dos métodos: retorno social sobre la inversión (RSSI) o indicadores de resultado social.

Retorno social sobre la inversión: El RSSI incorpora los principios del retorno sobre la inversión y el análisis de costo-beneficio para derivar un estimado del beneficio social neto. El beneficio social neto es expresado típicamente como el valor en dólares de los beneficios sociales menos los costos sociales, o como el ratio entre beneficios sociales y costos sociales. En vez de intentar medir todos los costos y beneficios sociales pertinentes, el RSSI se centra en un pequeño subconjunto de costos y beneficios sociales que se prestan más fácilmente a la medición. El RSSI es tan exigente técnicamente que sólo un pequeño número de organizaciones sociales lo intentan. Por esta razón, probablemente el RSSI seguirá en la periferia de las iniciativas de desempeño social en microfinanzas.

Indicadores de resultados sociales: Los indicadores de resultados sociales son indicadores cuantitativos o categóricos usados para medir diferentes dimensiones del desempeño social de una organización en el ámbito del cliente, empresa, hogar o comunidad. Los indicadores de resultados sociales requieren típicamente que las IMF recopilen datos adicionales de sus clientes más allá de la información demográfica y financiera estándar, y requieren además aptitudes y recursos para el análisis de datos adicionales. Por esta razón, el uso de indicadores de resultados sociales entre las IMF probablemente seguirá siendo limitado también, aunque menos que el RSSI.

Procesos internos

Los procesos internos se refieren a procesos operativos dentro de la IMF que transforman los insumos en productos, resultados e impactos. Los procesos consisten, por ejemplo, en identificación, comunicación y reforzamiento de la misión social, focalización en el cliente, innovación de productos, sistemas de información para la gestión, sistemas de incentivos, rutinas de trabajo, cooperación interdepartamental, capacitación y supervisión del personal, monitoreo y evaluación e investigación de mercado. En ausencia de información sobre el impacto o resultados sociales, el supuesto es que aquél y éstos pueden ser inferidos razonablemente de procesos internos sólidos que apoyen el cumplimiento de la misión social.

Los procesos internos ofrecen una ventaja importante sobre los resultados sociales en la medida en que se prestan más fácilmente a la estandarización. Los procesos son también típicamente más fáciles de evaluar que los resultados, y existe mayor probabilidad de acuerdo sobre estándares de procesos que sobre estándares de resultados, debido a la amplia variedad de objetivos sociales que persiguen las IMF y la multitud de maneras de medir dichos objetivos.

Enfoque basado en indicadores

El enfoque basado en indicadores usa indicadores cuantitativos o categóricos para medir diferentes dimensiones del desempeño social. Estos podrían ser, por ejemplo, indicadores de resultados, marcadores de pobreza o marcadores de desempeño social.

Enfoque basado en auditorías

El enfoque basado en auditorías usa la auditoría social para evaluar el desempeño social. La auditoría social es un medio de evaluar el impacto social y la conducta ética de una organización con relación a sus objetivos y los de sus partes interesadas. El propósito de una auditoría social es (1) validar las cuentas e indicadores sociales declarados por la IMF misma y (2) evaluar los procesos internos y emitir juicio sobre su solidez (esto es, el grado de probabilidad de que produzcan un impacto social significativo).

Ejemplos ilustrativos de la tipología MDS

En la práctica, los enfoques para medir el desempeño social implicarán una combinación de ámbitos de desempeño y enfoques genéricos, como lo muestra el Gráfico 2. El Gráfico 2 presenta una muestra de diferentes iniciativas de desempeño social, tanto dentro como fuera de las microfinanzas, dentro de la tipología descrita arriba. A fin de ayudar a comprender cómo la tipología funciona en la práctica, cada uno de los ejemplos de iniciativas de MDS que aparecen en el Gráfico 2 es descrito brevemente abajo.⁸

Gráfico 2. Dónde encajan las iniciativas de desempeño social dentro de la tipología MDS

	Resultados sociales	Procesos internos
Basadas en indicadores	REDF CGAP-Ford SPII GRI AMAP	SPII GRI AMAP
Basadas en auditorías	AMAP M-CRIL	AA1000 AMAP M-CRIL

Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP): El proyecto AMAP es una iniciativa financiada por USAID para desarrollar un enfoque integrado de medición del desempeño social usando tanto un marcador de desempeño social como también auditoría social. El marcador de desempeño social usa una combinación de indicadores de resultados y de procesos para evaluar el desempeño social dentro del contexto de un marco costo-beneficio reducido. El marco estipula que los costos y beneficios sociales de

⁸ Estos ejemplos de iniciativas no pretenden ser una lista exhaustiva de iniciativas de desempeño social existentes, sino más bien una muestra razonablemente representativa.

las microfinanzas pueden tener como indicadores aproximados siete dimensiones de cobertura, cada una de las cuales capta un costo o beneficio social único de las microfinanzas: amplitud de cobertura, profundidad de cobertura, permanencia de cobertura, valor de cobertura, costo de cobertura, alcance de cobertura y cobertura a la comunidad.

El enfoque AMAP identifica un conjunto de indicadores simples que corresponden a cada dimensión de cobertura y asigna una puntuación a cada respuesta. Las puntuaciones de cada dimensión son computadas para llegar a un marcador de dimensión y a un marcador de desempeño social general. El marcador es usado para comparar el desempeño social entre múltiples instituciones y contextos. El criterio para seleccionar indicadores para el marcador de desempeño social es que deben ser fáciles de recopilar, sean indicadores aproximados razonables de resultados sociales deseados, residan preferiblemente en el sistema de información para la gestión existente en la IMF o puedan ser añadidos fácilmente al SIG, y no requieran encuestas de clientes adicionales.

El componente de auditoría social comprende una evaluación minuciosa de los procesos internos de la IMF mediante discusiones intensivas con la gerencia, personal, directorio y clientes de la IMF, y mediante el examen de documentos internos y externos. Sirve a tres propósitos. Uno es validar los indicadores de desempeño social declarados por la misma IMF y usados para construir el marcador de desempeño social. El segundo es evaluar la alineación de los procesos internos con la misión social. El tercero es determinar la calificación social de la IMF, la cual califica la probabilidad de que la IMF tenga un impacto social significativo.

Social Performance Indicators Initiative (SPII): La SPII es un emprendimiento conjunto de CERISE, CGAP y la Fundación Argidius.⁹ El objetivo de la SPII es articular un marco conceptual para definir el desempeño social en microfinanzas y desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño social para las IMF con amplia relevancia social.

El marco conceptual de la SPII plantea cuatro dimensiones del desempeño social: (1) cobertura de los pobres y excluidos, (2) adaptación de productos y servicios a los clientes meta, (3) mejoramiento del capital social y político y (4) responsabilidad social corporativa. La SPII ha identificado un conjunto de indicadores de resultados y procesos correspondientes a cada una de las cuatro dimensiones de desempeño social arriba señaladas, y asigna una puntuación a cada respuesta. Las puntuaciones de cada dimensión son computadas para llegar a un marcador de dimensión y a un marcador de desempeño social general. Luego, los marcadores pueden ser usados para comparar el desempeño social entre múltiples instituciones y contextos. Los indicadores fueron seleccionados con base en el criterio de que podrían ser declarados por los mismos gerentes u oficiales de crédito, que ya residían o podían ser integrados en el sistema de información para la gestión de la IMF, y que podían ser verificados rápidamente por una auditoría externa. Actualmente CERISE está trabajando con agencias calificadoras para integrar su enfoque en un ejercicio estándar de calificación financiera.

⁹ www.cerise-microfinance.org

Micro-Credit Ratings International Ltd (M-CRIL): M-CRIL es una agencia de calificación e investigación especializada en microfinanzas con sede en la India, pionera en la calificación de instituciones microfinancieras en Asia.¹⁰ M-CRIL ha desarrollado una herramienta de “calificación social”, que utiliza para evaluar si una IMF está logrando (o puede llegar a lograr) sus objetivos de desarrollo.

La herramienta de calificación social es distinta de la herramienta estándar de calificación de crédito de M-CRIL, pero está vinculada a ella. Usa tres parámetros de desempeño social: misión social, cobertura y retroinformación del cliente. La calificación del desempeño social se basa en una evaluación de los procesos internos y resultados de la IMF en lo relacionado con la misión social y cobertura, obtenida a través de intensas discusiones con la gerencia, personal y clientes de la IMF y mediante el examen de documentos internos y externos. La herramienta de calificación social de M-CRIL es similar en muchos aspectos al enfoque de AMAP. Sin embargo, los marcos conceptuales de los dos enfoques difieren en importantes aspectos. Además, la herramienta de M-CRIL no incorpora un enfoque basado en indicadores como el marcador de desempeño social del enfoque AMAP.

The CGAP-Ford Foundation Social Indicators Project: El proyecto CGAP-Ford busca hacer seguimiento del desempeño social de las IMF monitoreando cambios en los indicadores de resultados sociales correspondientes a una de las cinco Metas de Desarrollo del Milenio (MDM): (1) erradicar la extrema pobreza y el hambre, (2) lograr educación primaria universal, (3) promover la equidad de género y empoderar a las mujeres, (4) reducir la mortalidad infantil y (5) mejorar la salud materna.

El proyecto CGAP-Ford desarrollará dos niveles de indicadores de resultados sociales: un pequeño número de *indicadores del sector* para cada una de las cinco MDM pertinentes que serían aplicables en términos generales, y un conjunto de indicadores aproximados para cada uno de los indicadores del sector que variarían según el contexto de cada país. Se desarrollará un formato común de presentación de informes para que las IMF lo usen al informar sobre los indicadores que permitan la comparación entre las IMF.

Roberts Enterprise Development Fund (REDF): REDF ha adoptado un enfoque RSSI para evaluar su desempeño social.¹¹ REDF postula que las organizaciones sociales crean valor recorriendo un continuo, desde el valor puramente financiero, que es relativamente fácil de medir, hasta el valor puramente social, que es relativamente difícil de medir. Entre el valor financiero y el social está el valor socioeconómico, un valor híbrido (en parte financiero y en parte social) que se presta a la monetización más fácilmente que el puro valor social.

REDF se centra en medir el valor financiero y socioeconómico. Mide el valor socioeconómico según el ahorro de costos públicos y los nuevos impuestos generados por individuos empleados por las empresas de propósito social de REDF. Luego produce

¹⁰ <http://www.m-cril.com>

¹¹ www.redf.org/results-intro.htm

estimados separados y monetizados del valor financiero y el valor socioeconómico y combina los dos para llegar a un estimado del valor homogeneizado.

Global Reporting Initiative (GRI): GRI es una iniciativa internacional para desarrollar indicadores de desempeño social para organizaciones del sector privado, aunque tiene significativa pertinencia para las instituciones microfinancieras.¹² La misión de GRI es hacer los informes de desempeño social tan rutinarios, comparables y transparentes como los informes financieros, utilizando un proceso con múltiples partes interesadas para desarrollar, divulgar e informar sobre los indicadores de desempeño social. GRI logra su misión mediante el desarrollo de un marco de presentación de informes de bajo costo, creíble y transparente.

Mediante un amplio proceso de consultas a las partes interesadas, GRI ha identificado un gran número de indicadores de desempeño social, entre ellos un conjunto de indicadores para instituciones financieras. Los indicadores de las instituciones financieras corresponden a una de ocho categorías de desempeño: (1) responsabilidad social corporativa, (2) desempeño social interno, (3) desempeño ante la sociedad, (4) desempeño ante los proveedores, (5) banca al por menor, (6) banca de inversión, (7) gestión de activos y (8) seguros.

AccountAbility 1000 (AA1000): AA1000 es una iniciativa global de auditoría social lanzada por el Institute of Social and Ethical Accountability para abordar la necesidad de que las organizaciones integren los procesos de participación de las partes interesadas en sus actividades cotidianas.¹³ Se basa en la premisa de que midiendo, comunicando y obteniendo retroinformación sobre su desempeño social, una organización puede comprender y responder mejor a las necesidades y aspiraciones de las partes interesadas y manejarlas como parte de sus objetivos y fines estratégicos.

El enfoque de AA1000 respecto a la auditoría social consiste en enfatizar los estándares de proceso en contraposición a los estándares de desempeño, esto es, especifica los procesos que una organización debe seguir para dar cuenta de su desempeño, en lugar de ciertos niveles de desempeño que la organización debe lograr. Mediante su relación con las partes interesadas, AA1000 busca vincular los valores de una organización con el desarrollo de metas de desempeño, vinculando de ese modo cuestiones sociales y éticas con la gestión estratégica de la organización.

ENFOQUES ACEPTABLES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

Todo enfoque de la gestión del desempeño social que requiere tiempo, recursos o capacidad técnica excesivos tiene ninguna o baja probabilidad de ser adoptado a amplia escala por las instituciones microfinancieras, sin importar sus buenas intenciones. En consecuencia, una meta explícita de toda iniciativa de desempeño social en microfinanzas

¹² www.globalreporting.org

¹³ <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>

debe ser idear enfoques de la gestión del desempeño social que sean escalables a un número significativamente más alto de IMF. Sólo de esta manera pueden crearse análisis comparativos de desempeño social y establecerse estándares.

Diferentes partes interesadas en las microfinanzas tendrán diferentes criterios respecto a las metodologías de desempeño social. Los donantes e inversionistas socialmente responsables, por ejemplo, suelen enfatizar la precisión y demostrabilidad del impacto, mientras que los profesionales suelen enfatizar la viabilidad y mejoramiento del impacto. No obstante, la experiencia demuestra que hay desfases directos entre precisión y viabilidad, y entre demostrar el impacto y mejorar el impacto. Los donantes e inversionistas deben ser educados en estos desfases, para que no exijan a las IMF más de lo que es realísticamente posible. Sin embargo, al mismo tiempo, las IMF deben ser educadas en cuanto a las necesidades de los donantes e inversionistas, para que no ofrezcan menos información de lo que es útil. Llegar a enfoques mutuamente aceptables en la gestión del desempeño social requerirá comunicación y colaboración entre las IMF y las demás partes interesadas.

Como mínimo, un enfoque mutuamente aceptable y escalable de la gestión del desempeño social tendrá las siguientes características:

1. Será simple de comprender e implementar.
2. Costará relativamente poco.
3. Captará múltiples dimensiones del desempeño social.
4. Se basará en un marco lógico sólido.
5. Logrará niveles razonables/factibles de precisión en la medición.
6. Permitirá comparaciones entre IMF y contextos.
7. Será una útil herramienta de toma de decisiones en la gestión.
8. Será una útil herramienta de toma de decisiones para donantes e inversionistas.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES AL HACER GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL

Al hacer gestión del desempeño social, las IMF deberán considerar, como mínimo, las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las dimensiones pertinentes del desempeño social, y cuáles deben ser medidas?
2. ¿Qué método o métodos se usarán para medir el desempeño social?
3. ¿Cuán integral e inclusiva es la medición del desempeño social?
 - a. ¿Se refiere exclusivamente a un pequeño aspecto de las actividades de la organización, o trata de captar la totalidad del desempeño social de la organización?
 - b. ¿Se refiere a un solo grupo de partes interesadas, o a varios?
4. ¿La medición del desempeño social la hacen personas de dentro, o de fuera?
5. ¿Quiénes son las principales audiencias para la información sobre desempeño social?

- a. ¿La información va dirigida a audiencias internas, audiencias externas, o unas y otras?
- b. ¿Qué información es publicada y distribuida a qué grupos de partes interesadas?
6. ¿Cómo será guardada, analizada, presentada y usada la información sobre desempeño social?
7. ¿Cómo será integrada la gestión del desempeño social en las operaciones cotidianas de la organización, incluyendo las concernientes al manejo y desarrollo de recursos humanos, gestión de la información, comunicaciones entre departamentos, gestión financiera, relaciones externas, planificación, presentación de informes y toma de decisiones?
8. ¿Cuál es el nivel de apoyo a la gestión del desempeño social en la organización?
¿Está la gerencia comprometida con el proceso? ¿El personal ha aceptado participar en el proceso?
 - a. Si la respuesta a cualquiera de estas preguntas es no, ¿qué puede hacerse para aumentar el compromiso de la gerencia o la aceptación del personal?

La experiencia hasta el momento nos enseña que hacer gestión del desempeño social es un proceso difícil. Requiere cuidadosa planificación, tiempo, recursos, aptitudes técnicas, compromiso de la gerencia, aceptación del personal, una cultura organizacional que brinde apoyo y la disposición a cometer errores y aprender de ellos. Hacer las preguntas arriba señaladas y responder a ellas es un buen comienzo para ayudar a la IMF a recorrer fructíferamente el proceso.