



APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE AUDITORIA DEL DESEMPEÑO SOCIAL SPI EN EL FONDO DE DESARROLLO COMUNAL FONDECO

Informe de Resultados

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO Y ESTRATEGIA SOCIAL DE FONDECO.....	1
Misión y valores institucionales	2
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	3
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	7
ANEXO. RESUMEN DE RESULTADOS POR DIMENSIONES.....	8

INTRODUCCION.

FINRURAL, ha definido como una de sus prioridades, fortalecer las capacidades de sus socias en la aplicación e implementación de herramientas de medición y monitoreo del desempeño social (DS) que les permitan legitimar su misión y gestionar procesos de mejoramiento continuo de su función social¹. Asimismo, a partir de la gestión 2007, FINRURAL coordina el Programa "Construyendo Capacidades Locales para la Medición y Monitoreo del Desempeño Social en América Latina y el Caribe" del FORO LAC FR en 8 países de América Latina y El Caribe.

Entre otras acciones, FINRURAL en el marco del Sistema de Autorregulación, promueve la aplicación de la herramienta de auditoria social SPI² que tiene como objetivo evaluar el desempeño social de las IMFs valorando si sus estrategias y procesos internos están orientados hacia el logro de sus objetivos sociales. Esta herramienta valora 4 dimensiones del DS: (1) Focalización en pobres y/o excluidos; (2) Adaptación de los productos y servicios a la clientela meta; (3) mejora del capital social y político de los clientes; (4) Responsabilidad social.

En este contexto, en el mes de Febrero de 2008, se aplico la herramienta SPI en FONDECO a través de una metodología de autodiagnóstico que involucró a niveles estratégicos y operativos de la institución.

Los resultados de este proceso se sistematizan en el presente informe.

CONTEXTO Y ESTRATEGIA SOCIAL DE FONDECO.

En 1971 la compañía de Jesús creo el *Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)*, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral del campesinado, caracterizado por sus condiciones de pobreza extrema y marginación social, cultural y política. Luego en la década de los 80 se presentó una gran sequía, que llevo a realizar tareas de emergencia para recuperar la capacidad productiva y la seguridad alimentaria. Entre estas tareas se introdujo como un nuevo componente el crédito para las comunidades campesinas, el cual se operaba a través de créditos asociativos a grupos de trabajo o comunidades determinadas administrados por un Fondo Rotativo.

La Herramienta SPI (Iniciativa de Indicadores de Desempeño Social) ha sido desarrollada por la Red CERISE de Francia. Mayor información en www.cerise-microfinance.org

En 1991, luego de evaluar el funcionamiento del Fondo Rotativo, se planificó su incremento. Considerando este crecimiento y la complejidad propia de su administración, la Asamblea de Asociados de CIPCA decidió constituir una Unidad Especializada de Crédito, denominada ya *Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO)* – que funcionaba de manera autónoma bajo la responsabilidad del directorio de CIPCA.

Tal como estaba planificado, el Fondo tuvo un crecimiento rápido de su cartera y de su cobertura geográfica. Por ello, la Asamblea de CIPCA decide que se ejecute la creación de una institución independiente y especializada en microfinanzas, dentro de los mismos principios y valores cristianos. Es así que el 16 de enero de 1995 se realizó la asamblea de fundación de FONDECO y el 12 de octubre de 1995 el Estado Boliviano le confiere personalidad jurídica como una Asociación Civil sin Fines de Lucro, mediante la Resolución Suprema No 216290. En virtud a ello, FONDECO es reconocido y autorizado para operar una institución microfinanciera independiente, con oficina central en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Misión y valores institucionales.

Desde sus inicios, la **misión de FONDECO** es:

“Coadyuvar a que los campesinos y los habitantes de los sectores populares urbanos – hombres y mujeres – logren la participación plena y activa que les corresponde dentro de la sociedad boliviana, facilitándoles al efecto los medios que le permitan mejorar su situación económica.

Los **grupos de interés** de la IMF (y sus respectivos intereses sociales) son:

- Clientes:** Utilizar el crédito para mejorar sus condiciones de vida.
- Financiadores:** Tienen un objetivo social compartido con la institución a favor de los clientes, especialmente de aquellos pobres y/o con limitaciones de acceso.
- Personal:** En el marco de la misión de FONDECO cada funcionario aporta con altos estándares de conducta ética y profesional a fin de lograr su cumplimiento.

Para respaldar su misión, FONDECO ha definido como sus principales **objetivos sociales:**

Lograr el crédito y democratizarlo.

Empoderar a las mujeres y hombres, para que participen en la sociedad con todos sus derechos y obligaciones.

Estos objetivos sociales son compartidos entre los grupos de interés a través de documentos internos y diferentes medios de difusión.

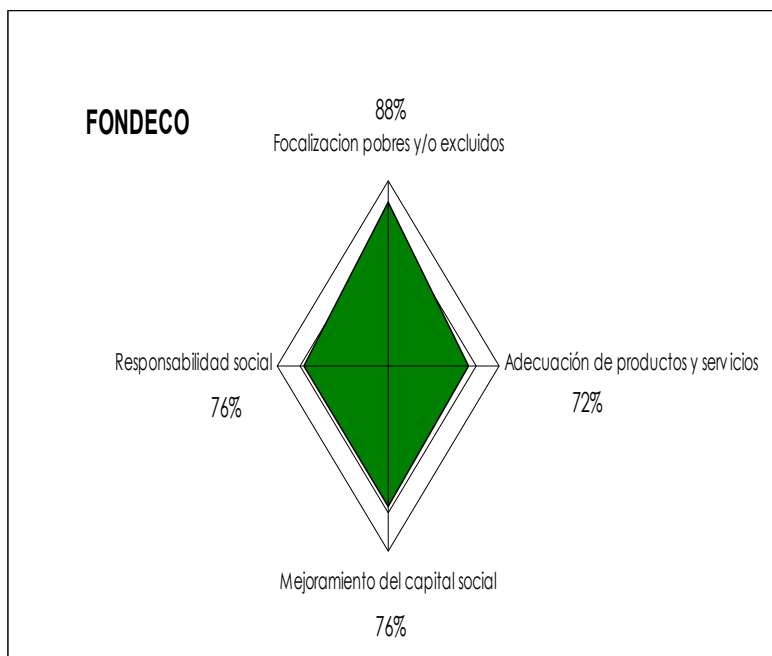
FONDECO brinda trato igualitario en todas sus acciones a sus funcionarios y clientes, en base a los siguientes **valores cristianos**:

- fraternidad.
- solidaridad
- justicia
- equidad

Es importante resaltar que FONDECO considera su viabilidad financiera como un medio para el cumplimiento de su misión social. En este marco, las estrategias institucionales se orientan a brindar servicios de microcrédito, especialmente productivo rural y suburbano, que satisfagan las necesidades de los clientes. Por lo tanto, se trabaja de manera paralela para alcanzar un equilibrio entre el desempeño financiero y social, incorporando en su gestión herramientas orientadas a mejorar tanto su gestión como su función social.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

Como resultado de la auditoría social, FONDECO obtuvo una calificación de 78 sobre 100 puntos. La siguiente gráfica representa el desempeño social institucional en función a las 4 dimensiones que considera el SPI:



FONDECO demuestra una clara función social a través de un buen nivel de desempeño en las 4 dimensiones, priorizando en este marco, su focalización en pobres y excluidos merced a su cobertura geográfica y la atención a grupos vulnerables (agricultores); y en segundo grado su responsabilidad social y el mejoramiento del capital social y político de sus clientes. Asimismo, demuestra la adecuación de sus productos y servicios a través de innovaciones y alianzas para satisfacer las necesidades de su mercado meta, sin embargo se requiere profundizar en estrategias para facilitar servicios no financieros a sus clientes.

Algunas consideraciones adicionales³ sobre la estrategia social de FONDECO en relación a las 4 dimensiones que valora el SPI:

- ☑ La estrategia de **focalización en pobres y/o excluidos**, consiste en facilitar el acceso al crédito a hombres y mujeres, es decir democratizar el crédito a pesar de las limitaciones geográficas, culturales, legales y económicas. Para ello, se realiza un estudio de cobertura de trabajo por municipios, provincias y departamentos, donde se identifican las comunidades con y sin servicios financieros y con potencialidades de ser atendidas por FONDECO. Las ventajas para implementar esta estrategia son la experiencia y manejo de tecnología crediticia propia, adecuada y apropiada al sector rural; la cobertura institucional amplia con presencia en zonas productivas y la diversificación de la oferta crediticia. Como desventajas o factores que dificultan a FONDECO un mayor alcance a pobres y excluidos se pueden mencionar: Condiciones de acceso de fuentes de fondeo nacionales e internacionales (plazo y tasa); riesgo país en aumento debido a señales contradictorias y negativas del Gobierno en relación a la gran expectativa levantada con su oferta de créditos subvencionados y las amenazas de posibles condonaciones de deudas. Además en los últimos tres años se han registrado en algunas zonas del país fenómenos climáticos con inundaciones y sequías, que han ocasionados pérdidas, principalmente a los pequeños agricultores.

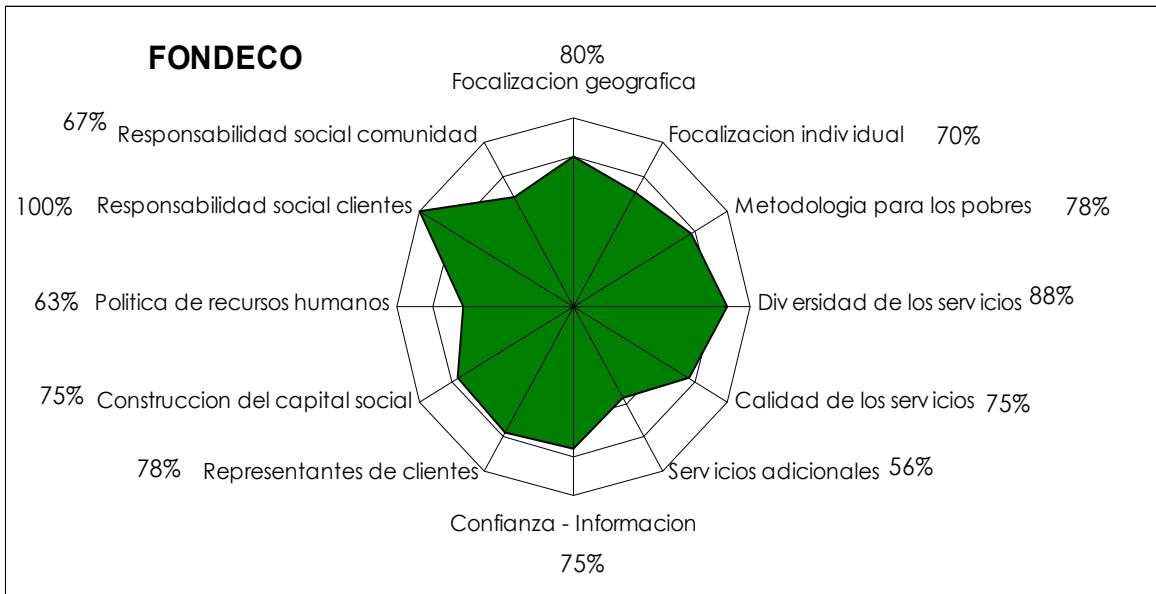
- ☑ La estrategia para **adecuar sus productos y servicios a sus clientes**, consiste en conocer y "entender" las necesidades de los clientes, hacer una correcta lectura del entorno y de la problemática rural, de modo que sea posible innovar los productos crediticios, para que sean adaptados al perfil y las necesidades del mercado meta. La implementación de esta estrategia se facilita por la demanda insatisfecha existente y la apropiación que han demostrado los clientes de los servicios innovadores que ofrece FONDECO; sin embargo se enfrentan problemas relativos a la falta de garantías reales de los clientes (que implican mayor previsión institucional) y el incremento de la oferta de productos sustitutos (créditos) en condiciones desventajosas para el cliente, por parte de plantas acopiadoras, comercializadoras de granos, comerciantes de insumos y otros.

- ☑ La institución promueve el mejoramiento del **capital social y político** de sus clientes, otorgándoles servicios financieros que reducen su vulnerabilidad. Sin duda esta estrategia se basa en el conocimiento y confianza que tienen el cliente en la institución. Como principal desventaja para su profundización se resalta la limitación en la oferta y condiciones de financiamiento de las actuales fuentes de fondeo.

³ Información proporcionada por FONDECO en relación a sus políticas y estrategias sociales

- En cuanto a su estrategia de **responsabilidad social**, FONDECO está gestionando un modelo que permita identificar el grado de relación de la Institución con sus clientes, sus funcionarios, la comunidad, el medio ambiente y el gobierno. Esta estrategia se beneficia por el interés del nuevo gobierno por dictar políticas que favorezcan a los sectores económicos más deprimidos – aunque están en etapa de ajustes y definiciones – y el apoyo de cooperantes como PROFIN y otros interesados en el desarrollo de metodologías orientadas a construir un sistema microfinanciero más justo y sostenible.

En la siguiente gráfica se profundiza la evaluación por subdimensiones del desempeño social:



En función al análisis previo se han identificado como principales fortalezas y desafíos de FONDECO en relación a su desempeño social, las siguientes:

Principales Fortalezas	Desafíos
Dimensión 1: Alcance en pobres y excluidos	
<ul style="list-style-type: none"> Atención a grupos poblacionales pobres y/o excluidos en función a su focalización geográfica y atención a grupos vulnerables (agricultores y mujeres) Capacidad de innovación para facilitar el acceso a sus clientes a través de garantías solidarias (warrant) Utilización de metodologías y condiciones de acceso pro pobres y excluidos 	<ul style="list-style-type: none"> Perfeccionar herramientas de focalización individual en base a criterios o indicadores objetivos sobre condiciones socioeconómicas de sus clientes Implementación de procesos para la medición del nivel de pobreza de sus clientes y monitoreo de cambios relacionados

Dimensión 2: Adaptación de productos y servicios	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversidad de servicios de crédito ajustados a necesidades sociales (vivienda y plazos mayores a 12 meses) ▪ Oferta de servicios financieros innovadores (giros y transferencias, cambio de moneda, pago de servicios) ▪ Esfuerzos para una oferta integral de servicios (ahorro a través de alianzas) ▪ Flexibilidad en la forma de pago en función a capacidad del cliente ▪ Calidad de los servicios (servicios móviles, rapidez, , transparencia en la información y políticas específicas para facilitar el acceso) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir la tasa de deserción de clientes a través de estrategias de fidelización y profundización de estudios de satisfacción y salida ▪ Implementación de una política y estrategias para facilitar servicios no financieros a sus clientes (salud, capacitación) a través de alianzas ▪ La licencia de funcionamiento actual no permite captar ahorros de manera directa. La regulación (en proceso) hará posible este servicio.
Dimensión 3: Mejora del capital social y político de los clientes	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza de los clientes demostrada por el crecimiento de ahorros ▪ Utilización de metodologías (banca comunal) que favorecen la participación y empoderamiento de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de mecanismos adecuados para compartir información relativa a la situación financiera de la IMF con los clientes a fin de lograr una identificación de su parte con la IMF y reforzar la confianza ▪ Consolidación de estrategias orientadas a crear vínculos positivos entre los clientes y con su comunidad
Dimensión 4: Responsabilidad social	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En relación a la responsabilidad social hacia empleados, se cuenta con una escala salarial establecida y un plan de capacitación acorde a los diferentes niveles funcionales ▪ Máximo nivel de desempeño en relación a la responsabilidad social hacia los clientes (ejecución sistemática de estudios de impacto y mecanismos de protección). Asimismo, se cuenta con herramientas efectivas para determinar la capacidad de pago real de los clientes evitando sobreendeudamiento ▪ En relación a su responsabilidad social hacia la comunidad, se respeta y refuerza la cultura local contratando empleados locales y manteniendo una relación estrecha con personas claves de la comunidad. Asimismo, existe una reserva voluntaria para afrontar desastres colectivos que podrían afectar a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar causas de salida de funcionarios y definir políticas de incentivos que aseguren una mayor fidelización (seguros de salud adicionales y otros) ▪ Para reforzar lazos con las comunidades en las que opera, se debe analizar la posibilidad de implementar una política para destinar fondos (concesiones o préstamos colectivos) orientados a apoyar proyectos comunitarios.

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES GENERALES.

FONDECO demuestra claramente su función social y niveles elevados de desempeño social en las 4 dimensiones, teniendo como principales fortalezas su atención a áreas geográficas y sectores económicos desatendidos además de su enfoque de satisfacción integral de las necesidades financieras de sus clientes (diversificación de productos) y sus políticas de responsabilidad hacia los mismos. Como desafíos, se resalta la necesidad de implementar y formalizar políticas para facilitar a sus clientes servicios no financieros (a través de alianzas) que podrían constituirse en un factor para asegurar su fidelización. Finalmente, se recomienda un proceso de reflexión interna a nivel estratégico para la priorización de objetivos sociales -en función a las 4 dimensiones – con la finalidad de direccionar los procesos internos y consolidar el buen nivel de desempeño social demostrado por la institución.

El presente informe de auditoría social ha sido generado en el marco de una estrategia de FINRURAL para promover el desempeño social de las IFDs socias. Con la finalidad de fortalecer las capacidades internas se ha utilizado una metodología de autodiagnóstico involucrando directamente a los funcionarios de la IMF en la aplicación e interpretación de la herramienta así como en la elaboración de los informes de resultados. En caso de requerir información adicional sobre el proceso de evaluación comunicarse con Fabiola Céspedes a cespedes@forolacr.org

ANEXO 1. RESUMEN DE RESULTADOS SPI POR DIMENSIONES-FONDECO

Indicadores de desempeño social	MAX	Puntaje
Dimensión 1: Cobertura en Pobres y/o Excluidos	29	22
Focalización áreas pobres y/o excluidas	4	3
1.1 - Focalización de áreas pobres y desatendidas	2	2
1.2 - Verificación de cobertura en áreas pobres y desatendidas	2	1
Focalización personas pobres y/o excluidas /Mypes	5	3
1.3 - Medios de focalización	3	2
1.4 - Control de calidad de medios para determinar la profundidad	2	1
Focalización metodologías pro acceso a pobres / Mypes	9	7
1.5 - Garantías sociales	3	2
1.6 - Otras metodologías/políticas pro acceso a pobres	2	2
1.7 - Participación de préstamos de montos bajos	2	2
1.8 - Monto mínimo de cuotas de pago del crédito	1	1
1.9 - Monto mínimo de ahorro	1	0
Resultados de la estrategia de cobertura	11	9
1.10 - Geográfica:cobertura en zonas pobres	2	2
1.11 - Geográfica:cobertura en zonas rurales	2	2
1.12 - Geográfica:cobertura en zonas desatendidas	2	1
1.13 - Individual:cobertura en clientes mujeres	2	2
1.14 - Cobertura en clientes con perfil de pobreza/exclusión	2	2
1.15 - Individual:cobertura en clientes más pobres	1	0
Dimensión 2: Adecuación productos y servicios a la clientela meta	25	18
Diversificación productos financieros	9	8
2.1 - Diferentes tipos de préstamos	1	1
2.2 - Préstamos de emergencia	1	0
2.3 - Préstamos sociales y/o préstamos de largo plazo	2	2
2.4 - Flexibilidad en formas de pago del crédito	2	2
2.5 - Prestación/facilitación de productos de ahorro	1	1
2.6 - Productos de ahorro dirigido a necesidades sociales	1	1
2.7 - Servicios financieros auxiliares	1	1
Calidad de servicios	11	9
2.8 - Descentralización de agencias	1	1
2.9 - Servicios móviles	2	2
2.10 - Agilidad en el desembolso	1	1
2.11 - Transparencia en registro de transacciones	1	1
2.12 - Políticas para ampliar la accesibilidad de servicios	1	1
2.13 - Estudios de mercado para mejorar servicios	2	2
2.14 - Estudio de causas de salida de clientes	1	1
2.15 - Tasa de salida de clientes	2	0
Servicios no financieros	5	1
2.16 - Prestación/facilitación de servicios no financieros	1	0
2.17 - Servicios de Desarrollo Empresarial	2	1
2.18 - Servicios Sociales	2	0

Dimensión 3: Mejora del capital social y político del los clientes	25	19
Confianza e intercambio de información	6	4
3.1 - Acceso a declaraciones financieras de la institución	2	1
3.2 - Mecanismos de discusión en caso de conflictos/quejas	2	1
3.3 - Comportamiento de ahorros	2	2
Participación de clientes y reinversión en mejora de sus beneficios	11	9
3.4 - a: En instancias de decisión a nivel de clientes	2	2
3.4 - b: En instancias de decisión a nivel de la institución	2	0
3.5 - Sistema de rotación de los representantes	1	1
3.6 - Porcentaje de mujeres entre los representantes	2	2
3.7 - Sistema de capacitación de los representantes	2	2
3.8 - Eficacidad de los grupos de representación	2	2
Empoderamiento de clientes	8	6
3.9 - Intención de fortalecimiento del capital social	2	2
3.10 - Creación de capacidades locales de gestión	2	2
3.11 - Facilitación de defensa de temas de interés común	2	0
3.12 - Transmisión intereses de clientes a gobiernos locales/nacionales	2	2
Dimensión 4: Responsabilidad social	25	19
Responsabilidad social: Personal	8	5
4.1 - Transparencia en escalas salariales	1	1
4.2 - Plan de capacitación anual	1	1
4.3 - Proporción del personal capacitado	1	1
4.4 - Participación de personal operativo en instancias de decisión	2	1
4.5 - Cobertura de salud adicional a la mínima reglamentaria	1	0
4.6 - Salidas del personal	2	1
Responsabilidad social: Clientes	8	8
4.7 - Estudios del impacto en clientes	2	2
4.8 - Cambios en productos por identificación de mpactos negativos	1	1
4.9 - Medidas en contra del sobreendeudamiento de clientes	2	2
4.10 - Código de conducta con relación al cliente	1	1
4.11 - Seguros/solidaridad en caso de fallecimiento de prestatarios	2	2
Responsabilidad social: Comunidad	9	6
4.12 - Compatibilidad con cultura y valores locales	1	1
4.13 - Incidencia en cambios positivos en la cultura local	1	1
4.14 - Financiamiento de actividades con alto valor social	2	2
4.15 - Inversión/presencia comunitaria	2	0
4.16 - Subsidios cruzados	2	2
4.17 - Medidas/Fondos especiales de solidaridad con comunidades	1	0