

Fortalecimiento de redes microfinancieras

LA EXPERIENCIA DE CODESPA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
DE BASE COMUNITARIA EN ECUADOR

Fundación CODESPA





Fortalecimiento de redes microfinancieras

LA EXPERIENCIA DE CODESPA CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DE BASE COMUNITARIA EN ECUADOR

Fundación CODESPA



Dirección

María Jesús Pérez

Coordinación y edición

Mónica Gil-Casares

Equipo de colaboradores expertos

Jaime Robles-Pillco, Teresa González y Mónica Gil-Casares

Agradecimientos equipo entrevistado

Franzel Apolo, José Caraguay, Mario Cadena, FEPP (José Tonello), REDFIPSO (Lenin Salazar, Raque Camacho, Rina Chávez), REFLA (Dolores Solorzano, Agustín Morocho, Wilson Jácome, Isabel Ulloa), REFSE (José Caraguay, Diego Jiménez), RENAFIPSE (Tatiana Tello, Ruth) y Urgilés, Juan Carlos (Jardín Azuayo)

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del convenio "Creación y consolidación de microempresas y promoción e institucionalización de Microfinanzas populares en zonas urbano marginales y rurales de Colombia y Ecuador", N° 10-CO1-055. El contenido de dicha publicación es responsabilidad de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

En el marco de su estrategia de Gestión de Conocimiento, CODESPA elabora una amplia gama de publicaciones, notas técnicas y documentos de trabajo para que los actores de la Cooperación Internacional obtengan de ellos el máximo beneficio. Este material ha sido diseñado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. CODESPA contribuye de esta forma a la eficacia de la ayuda, compartiendo conocimiento e intercambio de experiencias con otros actores interesados en la lucha contra la pobreza.

Para más información o para enviarnos comentarios sobre este documento, póngase en contacto con innovacion@codespa.org

Copyright

© Fundación CODESPA

Primera edición 2015

Diseño y maquetación: www.krisondesign.com

Índice

ENTIDADES SOCIAS Y COLABORADORAS	7
CARTA DE PRESENTACIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	11
1. CONTEXTO: LA OTRA ECONOMÍA	13
1.1. LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR: UNA ALTERNATIVA AL SISTEMA FINANCIERO.....	17
1.2. REDES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE BASE COMUNITARIA	18
1.3. LA RED NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR.....	19
2. FORTALECIMIENTO DE LA RED MICROFINANCIERA NACIONAL EN ECUADOR	23
2.1. OBJETIVOS	26
2.2. FASES PARA EL FORTALECIMIENTO DE REDES MICROFINANCIERAS	30
Fase 1: Diagnóstico	32
Fase 2: Planificación: plan estratégico y operativo para el fortalecimiento	36
Fase 3: Implementación del plan de fortalecimiento.....	
– Funcionamiento interno	
– Desarrollo de capacidades	
– Comunicación	
– Desarrollo de productos y servicios	
Fase 4: Monitoreo y seguimiento.....	57
Fase 5: Gestión del conocimiento.....	57
3. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	59
4. BIBLIOGRAFÍA	65

LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

- Gráfico 1.** RENAFIPSE y el número de personas que atiende
- Gráfico 2.** Redes locales y regionales que conforman RENAFIPSE
- Gráfico 3.** Organigrama de RENAFIPSE
- Gráfico 4.** Enfoque del fortalecimiento de redes y/o instituciones microfinancieras
- Gráfico 5.** Elementos que conforman el mapa estratégico
-
- Tabla 1.** Herramientas para la implementación de la asistencia técnica a redes de microfinanzas e instituciones financieras. La experiencia de CODESPA y RENAFIPSE.
- Tabla 2.** Fases para el fortalecimiento de una red
- Tabla 3.** Ejemplo de puntos críticos y estrategias de superación del eje de servicios y proyectos de innovación de RENAFIPSE
- Tabla 4.** Ejemplo de escenarios en el eje de servicios y proyectos de innovación de RENAFIPSE

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ADRA	Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
EFL	Estructura Financiera Local
IFIPS	Instituciones Financieras Populares y Solidarias
IMF	Institución Microfinanciera
NCAT	<i>Network Capacity Assessment Tool</i>
ODB	Organizaciones de Base Comunitaria
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
RENAFIPSE	Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Entidades socias y colaboradoras

Sobre Fundación CODESPA [www.codespa.org]

FUNDACIÓN CODESPA es una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada desde hace 30 años a la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Desde sus inicios, CODESPA se ha especializado en la ejecución de programas de desarrollo socioeconómico, que ejecuta a través de 17 oficinas regionales en las que cuenta con personal propio.



En el campo de las microfinanzas, CODESPA fue pionera en España en la introducción del apoyo a estas instituciones en los países en desarrollo como una herramienta importante para la lucha contra la pobreza. La experiencia en este campo se ha caracterizado, por la promoción de grupos de ahorro y crédito y por el fortalecimiento de Instituciones de Microfinanzas (IMF) y bancos a llevar servicios financieros adaptados a las necesidades de zonas rurales. En este campo, se han fortalecido más de 700 organizaciones financieras de tipo cooperativo, empresas de crédito comunal y otras entidades formalizadas, promoviendo su fortalecimiento, trabajo en red e incidencia en políticas públicas, para potenciar su rol en el fomento de las economías campesinas.

Sobre La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) [www.aecid.org]

Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) está adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). La Ley 23/1998, de 7 de Julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo contempla a la Agencia como órgano ejecutivo de la Cooperación Española, y enmarca su objeto dentro de sus prioridades: el fomento del desarrollo y del equilibrio en las relaciones internacionales, la prevención y atención de situaciones de emergencia, la promoción de la democracia y el impulso de las relaciones con los países socios. Para ello, cuenta con instrumentos como la cooperación técnica, la cooperación económica y financiera, la ayuda humanitaria y la educación para el desarrollo y sensibilización social.



A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID dota de asistencia técnica a instituciones de los países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. Igualmente, facilita formación para los profesionales del desarrollo a través de la financiación de eventos y publicaciones formativas entre las que se incluye el presente documento.

Sobre RENAFIPSE [www.renafipse.ec]



La Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE) es una organización de integración, representación política, organizativa y económica de diferentes redes y Uniones locales pertenecientes a las finanzas populares y solidarias del Ecuador.

RENAFIPSE tiene como principal objetivo liderar y contribuir al desarrollo del sistema financiero popular y solidario del sector rural y urbano marginal promoviendo la defensa y desarrollo de sus filiales a través de la prestación de servicios y proyectos de innovación eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa autogestionaria y técnicamente especializada, que promueve el desempeño social y financiero de sus bases con incidencia en lo local, nacional e internacional.

Actualmente RENAFIPSE cuenta con 13 redes locales de finanzas populares y solidarias que en total aglutinan alrededor de 1.957 Instituciones Financieras Populares y Solidarias (IFIPS), formadas por cooperativas, cajas de ahorro y crédito y bancos comunales.

Carta de presentación

Fundación CODESPA trabaja desde hace más de 20 años en Ecuador promoviendo, acompañando y brindando oportunidades a familias de escasos recursos, especialmente de las zonas rurales.

Dentro de la estrategia de trabajo que CODESPA ha venido desarrollando, siempre hemos contemplado la mejora del acceso al ahorro y crédito como un componente y herramienta fundamental en los programas de desarrollo socioeconómico que ejecutamos con comunidades rurales. Tener un acceso oportuno a servicios financieros, especialmente en las zonas rurales más desatendidas y marginadas, es una herramienta valiosísima para mejorar la calidad de vida de las personas y reducir su vulnerabilidad. En esta línea, la inclusión financiera ha sido incorporada con metas y objetivos específicos en los recientes Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por las Naciones Unidas.

Desde el 2008, la constitución de Ecuador promovió el impulso de la Economía Popular y Solidaria, definida en la ley como “una forma de organización económica en la que los integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permita satisfacer sus necesidades y generar ingresos...”. Como parte de la misma, las Finanzas Populares y Solidarias (básicamente Cooperativas de Ahorro y Crédito) han adquirido una importante dimensión y a la fecha existen alrededor de 1.000 Cooperativas de Ahorro y Crédito reconocidas por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, y más de 10.000 Cajas y Bancos Comunes, dando cobertura de servicios financieros a millones de personas en Ecuador. Estas entidades, algunas de ellas grandes y con presencia regional pero, en su mayoría pequeñas y con carácter local, se encuentran profundamente arraigadas en las economías locales del país, representando los retos e intereses de miles de campesinos y poblaciones rurales en Ecuador.

En este contexto, CODESPA apostó por fortalecer a estas entidades, conocidas como Entidades Financieras de la Economía Popular y Solidaria, por su potencial contribución al desarrollo económico y social de las comunidades rurales del país. Su cobertura nacional, su implantación local, su carácter democrático y participativo, entre otros aspectos, les convertía en aliados clave para promover procesos de desarrollo socioeconómico incluyentes que consideraran los intereses y la voz de las comunidades más vulnerables. Trabajar con ellos suponía fortalecer sus capacidades de gestión para que pudieran proveer un acceso a crédito y ahorro más adecuado y profesionalizado, superando los riesgos asociados a la dirección de este tipo de entidades.

CODESPA ha elaborado el presente documento para sistematizar su experiencia en el fortalecimiento de la Red Nacional de Estructuras Financieras Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), principal red de integración del sector Financiero Popular y Solidario por número de instituciones adheridas. Este trabajo se ha llevado a cabo en el marco del proyecto financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) denominado “Creación y consolidación de microempresas y promoción e institucionalización de microfinanzas populares y zonas urbano marginales y rurales de Colombia y Ecuador” entre los años 2010-2014.

El proyecto ha supuesto un reto enorme y una generación de conocimiento importante en lo relativo al fortalecimiento de redes de integración de entidades financieras de la economía popular y solidaria.

Con este documento, CODESPA mantiene el compromiso institucional de compartir y difundir las experiencias de trabajo que puedan permitir mejorar la gobernabilidad y gestión de organizaciones sociales, en aras de que ofrezcan un mejor servicio a sus integrantes y beneficiarios y se contribuya a mejorar su calidad de vida.

Para finalizar, agradecemos el trabajo realizado por los equipos de CODESPA y RENAFIPSE que participaron en el desarrollo del proyecto, así como a la AECID por la confianza depositada en CODESPA.



José Ignacio González-Aller Gross
Director General



Ferran Gelis
Delegado para Ecuador

Introducción

El presente documento es fruto del proyecto que Fundación CODESPA, con la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), llevó a cabo durante cuatro años con la red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE) con el objetivo de facilitar el acceso a productos y servicios financieros en zonas rurales para personas tradicionalmente excluidas del sistema financiero formal, promoviendo el ahorro y el acceso a servicios de crédito adaptados a sus necesidades.

Este trabajo se hizo a través del fortalecimiento de las instituciones financieras de base comunitaria asociadas a la red para que dieran un mejor servicio a sus clientes, así como de la red como organización aglutinadora dotada de su propia identidad.

En este sentido, la publicación presenta las principales acciones llevadas a cabo durante el proceso, de forma que puedan ser extraído el aprendizaje y la experiencia útiles para otras instituciones similares del sector de las microfinanzas que, en cualquier zona geográfica, afronten los mismos retos que en su momento tuvo que superar RENAFIPSE con el objetivo de fortalecer tanto sus redes colaboradoras como su propia estructura interna de funcionamiento.

El documento busca guiar al lector a través del proceso de fortalecimiento ejecutado, distinguiendo las distintas etapas en que se fundamentó -Diagnóstico, Planificación, Implementación, Monitoreo y Gestión del Conocimiento-, añadiendo en cada caso las herramientas que fueron empleadas en cada momento y los actores intervinientes. Para finalizar, se presenta una síntesis que, después del análisis metódico, permita al lector conocer las principales conclusiones y aprendizajes de esta experiencia.



CAPÍTULO 1

Contexto: la otra economía





1. CONTEXTO: La otra economía

En muchos países, los sectores más vulnerables de la población siguen estando excluidos del acceso a instrumentos económico-financieros para su desarrollo. Entre las razones de esta falta de acceso al sistema financiero formal se encuentran las siguientes:

- El alto coste del crédito, dado el pequeño monto de los préstamos y la lejanía de las zonas en las que residen y trabajan estos sectores, especialmente aquellos que viven en áreas rurales.
- Las duras condiciones exigidas por las entidades financieras, especialmente las relacionadas a las garantías, que generalmente las familias de bajos recursos no pueden cumplir.
- La excesiva burocracia en los trámites y el tiempo de demora en la aprobación de los créditos.
- La percepción, por parte de las entidades financieras convencionales, de que los sectores más pobres representan un alto riesgo dentro de la lógica y cálculos de costo-beneficio que sigue el sistema financiero tradicional

Además de no tener un buen acceso a productos y servicios adaptados y también debido a ello, las comunidades rurales están excluidas y son susceptibles de recibir abusos por parte de prestamistas informales locales (conocidos como `chulqueros` o `chulcos`).

Teniendo en cuenta las grandes dificultades a las que esta población se enfrenta para acceder a mecanismos de financiación de sus necesidades y actividades productivas, surgen respuestas desde la sociedad civil y diferentes formas de organización entre los sectores populares¹ que cobran importancia en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo social y económico², llegándose al concepto propuesto por algunos investigadores de la `Otra Economía`³.

En este contexto, se han creado diferentes tipos de organización de base comunitaria como una alternativa local y/o regional para dar respuesta a la problemática a la que se enfrentan los sectores campesinos (acceso al crédito, ahorro y posibilidades de generación de riqueza fuera de sus comunidades y territorio). Sus fundamentos se basan en dar valor a los recursos y capacidades dentro de las propias comunidades, convirtiéndose en ejes de desarrollo local y de redistribución de recursos.

¹ En Ecuador, el sector popular se refiere a los sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y unidades económicas populares, entre las que se encuentran los emprendimientos unipersonales, los comerciantes minoristas y los artesanos.

² ART - PNUD Ecuador, SENAMI, Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria – PNFPEES, "ECUADOR: Economía y Finanzas Populares y Solidarias, Para el Buen Vivir", Quito, 2012, pp. 5.

³ Dentro de las realidades que dan forma a la Economía Social y Solidaria se encuentran las Finanzas Sociales y Solidarias, y en el interior de éstas se ubican las Finanzas Populares, las cuales constituyen formas de democratización del sistema financiero.

Así, las instituciones financieras de base comunitaria son emprendimientos colectivos basados en la libre asociación, en la autogestión y en el trabajo cooperativo con la participación activa de las comunidades, la gestión democrática o colectiva de los recursos en función de sus intereses y necesidades. Estas pueden tomar la forma de bancos comunales, cajas, cooperativas de ahorro y crédito (COAC) y grupos solidarios, entre otros⁴.

El desarrollo de estas instituciones financieras de base comunitaria se ha inspirado en modelos surgidos en otros países, como las cajas rurales en España, el Credit Agricole en Francia o las cajas artesanales en Italia. En América Latina, este modelo ha ido adquiriendo sus propias características, centrando su estrategia en profundizar el acceso a productos microfinancieros donde la banca formal no llega, prestando servicios financieros a la población desatendida y buscando atender eficientemente a la población que pertenece a la base de la pirámide, especialmente en zonas rurales⁵.

Estas instituciones financieras buscan que los recursos captados (ahorros) en una comunidad sean invertidos (a través de préstamos) en la misma comunidad de forma fácil y accesible para financiar diferentes actividades económicas de los socios y sus familias, consiguiendo además el desarrollo de la comunidad. Si no existieran estas organizaciones en el ámbito rural, el ahorro se depositaría en las ciudades por lo que no se invertiría en el desarrollo rural.

Igualmente, a diferencia de muchas Instituciones Microfinancieras (IMF), estas organizaciones están orientadas a ofrecer crédito rural, a muchas familias cuyas únicas fuentes de ingresos están centrados en el campo, por lo que es necesario que existan instituciones que otorguen préstamos rurales agrícolas, aun asumiendo un riesgo mayor al crédito urbano o crédito al consumo.

En definitiva, estas organizaciones de base comunitaria permiten:

- Posibilitar el acceso a servicios financieros en zonas rurales donde la banca no llega
- Atender eficazmente y con productos adaptados a la población local rural
- Promover el ahorro local para que sea invertido en la comunidad, favoreciendo su propio desarrollo

Se trata de una visión popular y solidaria de las finanzas. Es dinero de ellos y para ellos. Los intereses suelen ser reinvertidos en el capital institucional, pudiendo financiar el crecimiento institucional, a decidirse democráticamente.

4 En Ecuador, el término Estructura Financiera Local (EFL) agrupa las diversas formas de organización de las finanzas populares mencionadas

5 Javier Gavito Mohar, "Fortalecimiento y desarrollo de las finanzas populares en México", ICE N.º 821, Marzo-Abril 2005, pp. 215.

1.1. LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR: UNA ALTERNATIVA AL SISTEMA FINANCIERO

En Ecuador se ha impulsado la creación de diferentes iniciativas de instituciones financieras de base comunitaria conocidas en el país con la denominación de instituciones Financieras Populares y Solidarias. Entre estas iniciativas destaca la promovida por el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) que nace como fondo de crédito para las comunidades rurales y pasa posteriormente a constituirse como institución que busca impulsar la conformación de bancos comunales, cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y crédito en diferentes comunidades rurales.

A partir de la crisis económico-financiera que sufrió Ecuador entre los años 1998-2000, las instituciones financieras de base comunitaria, se convirtieron en un fenómeno social de gran importancia. La misión de estas organizaciones ha sido la de promover el ahorro local y direccionarlo al crédito, potenciando de esta manera las actividades familiares en pro de generar mejores alternativas de empleo e ingreso a las familias ecuatorianas. Las instituciones financieras locales se crean como respuestas sustentadas en valores como: la reciprocidad, la solidaridad, la honradez en la gestión de los recursos, y la confianza entre los socios. Por tanto, se considera clave que se cuente con personas capacitadas e instrumentos adecuados para una gestión transparente y de buen gobierno.

Conscientes del rol protagonista que este tipo de instituciones estaba teniendo en Ecuador, en la Constitución de la República⁶ promulgada en el 2008, se reconoció al sector de la *Economía Popular y Solidaria*, entendiéndose por tal “el conjunto de formas colectivas de organización económica sin ánimo de lucro y auto-gestionadas por sus propietarios que se asocian como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios, estableciéndose la necesidad de regularlo y potenciarlo”.

Así, en mayo de 2011 entró en vigencia la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), que tenía como objetivo fomentar y fortalecer el sector de la Economía Popular y Solidaria, dotándolo de los instrumentos y los mecanismos de protección, desarrollo y control necesarios para promover servicios financieros y no financieros eficientes con una perspectiva que rescata los principios y valores cooperativos y el desarrollo humano y territorial.

De acuerdo con datos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria⁷ (SEPS), a enero 2015 se registraban más de siete mil cooperativas y asociaciones, así como aproximadamente 12 mil cajas y bancos comunales, agrupando a más de cinco millones de habitantes.

Bajo este contexto de cambios y reformas propiciados por la Constitución 2008, se han desarrollado en todo el país, diferentes alternativas que van más allá de las instituciones financieras de base comunitaria, como son las organizaciones de integración o redes que tienen por objeto impulsar las finanzas populares y solidarias. Una de estas alternativas organizativas es la red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), institución de tercer piso que engloba a las redes locales, con nivel de cobertura nacional, impulsada y apoyada desde su inicio por CODESPA y que ha contribuido activamente a promover el sector de la Economía Popular y Solidaria en el país.

6 Registro Oficial, Constitución de la República del Ecuador 2008.

7 Hugo Jácome, Superintendente de Economía Popular y Solidaria. Rendición de cuentas 2014 en: <https://www.youtube.com/watch?v=XCuJ6StBv4c>.

1.2. REDES DE INSTITUCIONES FINANCIERAS DE BASE COMUNITARIA

Una red⁸ de instituciones financieras de base comunitaria es un tipo de red de microfinanzas que articula diferentes entidades dedicadas a las finanzas de base comunitaria para apoyarse entre sí y trabajar conjuntamente en función de un objetivo común, consistente en fortalecer la gestión de sus afiliados y brindarles mejores productos y servicios⁹.

Entre las motivaciones principales para formar una red de microfinanzas destacan:

- Contribuir al fortalecimiento de los mercados financieros locales tanto desde la oferta (instituciones financieras locales) como desde la demanda (beneficiarios del crédito, ahorro y otros servicios financieros) y, por ende, al desarrollo económico local.
- Posicionarse en el sector e incidir en políticas públicas que promuevan una economía más social.
- Optimizar esfuerzos entre las diferentes organizaciones miembro en materia de acceso a servicios tecnológicos, financieros, de capacitación, etc.

A su vez, la red microfinanciera de base comunitaria debe ser entendida en dos niveles.

- En un primer nivel están los socios, es decir, las mujeres, los hombres, las familias de una comunidad que, de forma libre, deciden organizarse para trabajar juntos e inician una entidad microfinanciera que va en beneficio propio y de su comunidad. Como consecuencia de esta decisión, se constituyen instituciones financieras de base comunitaria tales como bancos comunales, cajas y cooperativas de ahorro y crédito, las cuales son administradas directamente por quienes la conforman.
- En un segundo nivel, las instituciones financieras de base comunitaria que toman la decisión de agruparse bien a nivel regional o nacional y trabajar conjuntamente, sumando capacidades, potencialidades, recursos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes y de mayor dimensión. Esta decisión permite la conformación de una red microfinanciera de base comunitaria.



8 Para efectos del presente documento, denominaremos "red microfinanciera" a la red formada por instituciones financieras locales.

9 José Tonello define una red como "un sistema de multienlaces entre entidades autónomas, pero homogéneas, que se articulan entre sí, sumando capacidades, potencialidades, recursos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes y de mayor dimensión, respecto a los que cada entidad podría alcanzar en forma aislada". Finanzas con Rostro Humano, Grupo Social FEPP. 2010.



A la hora de conformar una red, se debe tener en cuenta:

- *Identificación de intereses comunes sobre los que centrar su actividad en relación a diferentes aspectos como: desarrollo del territorio, acceso a capacitación, servicios informáticos o financiación, servicios administrativos y labores de marketing, entre otros.*
- *Desarrollo de una política o criterios de entrada para las instituciones microfinancieras claros en cuanto a tipología de institución y desempeño financiero y social (por ejemplo, han de ser cooperativas abiertas, no familiares sino comunitarias)*
- *Mapeo y listado de los datos más relevantes de todas y cada una de las instituciones financieras de base comunitaria que integrarán la red.*
- *Identificación del liderazgo local: identificando los líderes o referentes en las comunidades y en las instituciones financieras para poder gestionar intereses y participación.*
- *Definición en líneas generales de políticas internas de funcionamiento.*

1.3. LA RED NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN ECUADOR

La Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE) nace en diciembre de 2007 como una institución de carácter nacional que aglutina a su vez a otras redes de carácter local o regional, que son las que integran a las diferentes instituciones microfinancieras de base comunitaria localizadas en sus respectivos ámbitos territoriales.

Como se observa en el gráfico, a inicios del año 2015, RENAFIPSE daba servicio en último término a más de 150 mil personas del ámbito rural a través de diferentes estructuras de casi dos mil instituciones financieras y 13 redes regionales.

RENAFIPSE aglutina a una base social de más de 150 mil personas que viven principalmente en comunidades rurales.

GRÁFICO 1. RENAFIPSE Y LAS PERSONAS A LAS QUE ATIENDE



Fuente: RENAFIPSE, 2015

GRÁFICO 2. REDES LOCALES Y REGIONALES QUE CONFORMAN RENAFIPSE



Fuente: RENAFIPSE, 2015

MISIÓN DE RENAFIPSE

RENAFIPSE es una organización ética, equitativa, de integración y representación social, política y financiera de redes, Uniones y Federaciones de instituciones de Finanzas Populares y Solidarias (instituciones financieras de base comunitaria) que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía popular y solidaria.

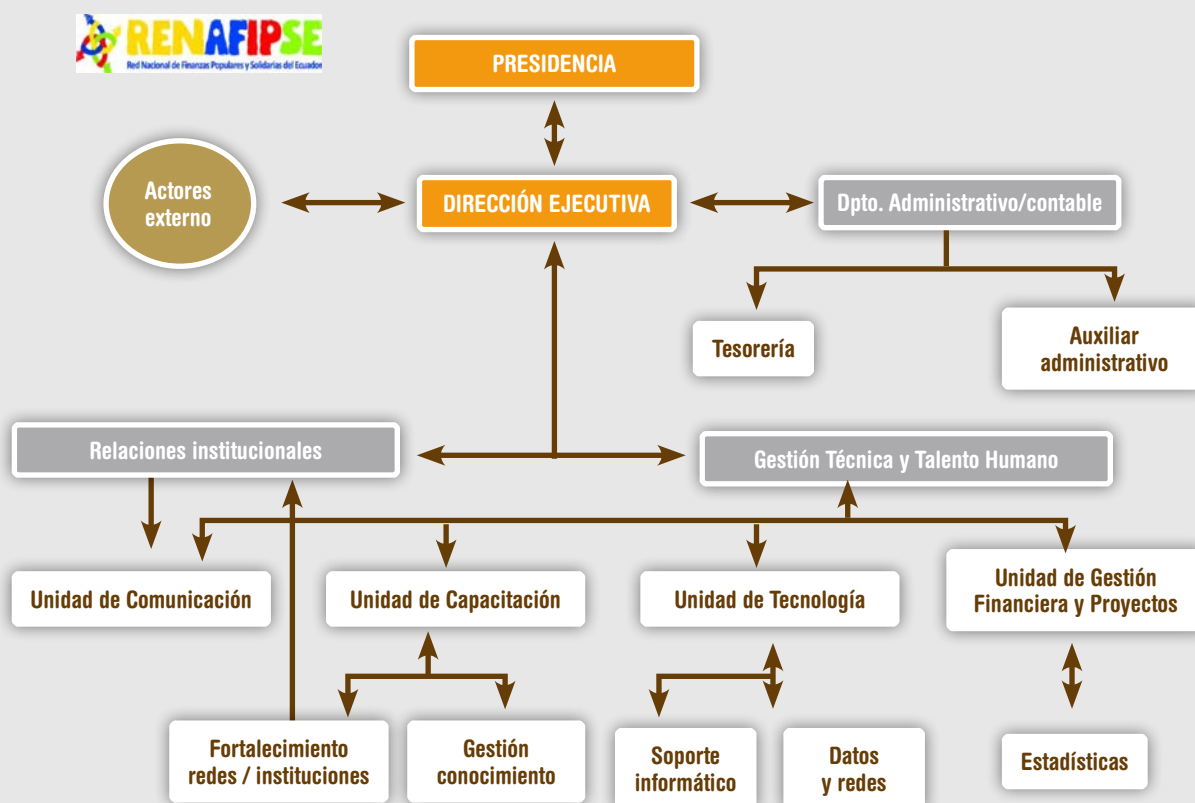
RENAFIPSE se configura como una instancia nacional de representación del sector financiero popular y solidario, así como de gestión para el apoyo y fortalecimiento de las redes regionales. La red apuesta para que la economía popular y solidaria sea un modelo de desarrollo que promueve la innovación y la adaptación social, en respuesta a las demandas de sus socios y de la comunidad.

Para ello, la organización tiene la visión de prestar servicios y desarrollar proyectos de innovación eficientes y sostenibles con una estructura administrativa, autogestionaria y técnicamente especializada, que promueve el desempeño social y financiero de sus bases con incidencia en lo local, nacional e internacional.

A través de este proyecto, CODESPA apoyó a RENAFIPSE a configurar su estructura organizativa y de gobierno así como sus unidades de negocio. Así, el gobierno de RENAFIPSE está integrado por la Asamblea general de socios, un directorio, un comité de vigilancia, comisiones especiales y un comité ejecutivo. Tal y como se observa en el Gráfico 3. Organigrama de RENAFIPSE, la red cuenta con una estructura que le permite ofrecer diferentes servicios y productos a sus redes regionales o instituciones financieras de base comunitaria miembro para su fortalecimiento, entre los cuales destacan:

- Unidad de capacitación o desarrollo de capacidades: orientada a fortalecer las capacidades de sus asociados a través de la oferta de capacitación y asistencia técnica personalizada en función de las debilidades y limitaciones detectadas a través de una asesoría sobre herramientas existentes y/o desarrolladas junto con CODESPA en el proceso de fortalecimiento (NCAT herramienta de diagnóstico de redes y PULGAS para el diagnóstico de entidades, como se presentará más adelante) Algunos de los ámbitos de asistencia técnica es en gobierno corporativo y desempeño social, legalidad, gestión del conocimiento entre otros.
- Unidad de tecnología: orientada a desarrollar productos y servicios tecnológicos adoptados a los requerimientos específicos de las instituciones financieras de base comunitaria y a brindar soporte técnico en cuanto al software, servidores, bases de datos, entre otros.
- Unidad de comunicación: orientada a facilitar la comunicación entre los asociados y los actores externos tales como el Gobierno Nacional, Gobierno Local, Cooperación, entre otros.
- Unidad de gestión financiera y proyectos: orientada a conocer el estado financiero, social y gobierno de las instituciones financieras de base comunitaria y proveerlas de financiación a través de diferentes mecanismos adecuados para el sector (elaboración de proyectos y estadísticas sobre el desempeño de la red en diferentes ámbitos a través del software Monitor)
- Departamento administrativo y de contabilidad interna: desarrollo de manuales contables y de secretaría.

GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA DE RENAFIPSE



Fuente: RENAFIPSE, 2014



CAPÍTULO 2

Fortalecimiento de la red microfinanciera nacional en Ecuador





2. FORTALECIMIENTO DE LA RED MICROFINANCIERA NACIONAL EN ECUADOR

El trabajo de Fundación CODESPA en Ecuador para el apoyo de las finanzas rurales y del desarrollo rural agropecuario comenzó con su apoyo a la organización local del FEPP, presentada anteriormente, la cual apostó por las finanzas comunitarias promoviendo a instituciones financieras de base comunitaria a agruparse en redes regionales. Con el tiempo, este esfuerzo derivó en la creación de RENAFIPSE, como red nacional. CODESPA a su vez ha apoyado a diferentes redes regionales, como la REFLA, en el diseño de productos y servicios financieros y en la recepción de remesas, entre otros.

En el año 2010, CODESPA, con el apoyo de la AECID, firmó un proyecto de cuatro años de duración con RENAFIPSE con el que se buscaba su fortalecimiento y el apoyo a las instituciones financieras de base comunitaria que la conformaban.

Para poder cumplir con la misión y visión de la red y que ésta apoyara a que las instituciones financieras miembros cumplieran a la vez con las suyas, una red debía:

- constituirse como una organización fortalecida
- contar con un equipo capacitado tanto a nivel directivo como técnico-administrativo,
- disponer de una estructura y procesos definidos, una administración eficiente y transparente,
- desarrollar una oferta de productos y servicios que respondiera de manera oportuna a las necesidades y requerimientos de sus asociados
- incidir en políticas públicas para mejorar las condiciones que favorecieran la integración de las personas de escasos recursos.

Tras el desarrollo de un diagnóstico inicial, CODESPA decidió orientar su apoyo a RENAFIPSE en aquellos ejes estratégicos para el futuro desarrollo y crecimiento de la institución, siendo estos:

- 1) El funcionamiento interno y desarrollo de capacidades: en este sentido se detectaron importantes debilidades a tres niveles: a nivel instituciones financieras de base comunitaria, redes regionales y red nacional (este último caso especialmente, debido a su reciente creación). Entre las principales limitaciones se encontraron la inexistencia de políticas internas y otros aspectos de gobernanza, la falta de conocimientos del equipo gestor, y la falta de gestión y evaluación del desempeño financiero y social.
- 2) La oferta de productos y servicios: se diseñó una oferta de productos y servicios financieros y no financieros adaptados a la realidad de las instituciones financieras de base comunitaria definidas de acuerdo al grado de desarrollo organizacional identificado para cada una de ellas.

Con anterioridad al apoyo de CODESPA, RENAFIPSE había desarrollado e implementado a pequeña escala una serie de servicios financieros que intuía eran demandados por las instituciones filiales. Sin embargo, estos servicios eran ofertados sin existir un estudio previo que determinara el verdadero interés y demanda, y especialmente la factibilidad de llevarlos a cabo.

CODESPA desarrolló un estudio de mercado para la revisión de los productos existentes y la identificación de los ajustes necesarios, definió sistemas de información para conocer estadísticas y resultados de los servicios financieros y no financieros de las entidades afiliadas, y diseñó de un sistema de incentivos para otorgar productos y servicios financieros a las instituciones miembro en función de su desempeño y mejoras adoptadas.

- 3) Comunicación: se fortaleció el sistema de comunicación interno de RENAFIPSE. Al ser una red de redes con una gran cantidad de actores interrelacionados con alto nivel de dispersión (afiliados) e interacción con actores externos (aliados estratégicos, gobierno, ONG...), RENAFIPSE necesitaba establecer un sistema de comunicación eficaz en el que las instituciones filiales pudieran sentirse parte activa de la red y los actores externos parte colaborativa con la misma. En este sentido fue importante contar con un plan de comunicación o una página web, donde resultara accesible la información de las redes e instituciones miembro y se facilitaran los flujos de comunicación, de arriba abajo especialmente.

La experiencia obtenida durante estos cuatro años de fortalecimiento de una red de instituciones financieras de base comunitaria, ha buscado siempre el objetivo último de mejorar el impacto positivo en los productos y servicios financieros ofrecidos a las familias rurales en exclusión y contribuir así a mejorar su calidad de vida.

2.1. OBJETIVOS

Para CODESPA, el fin último del fortalecimiento de una red de instituciones financieras de base comunitaria, tal y como muestra el gráfico a continuación, son las personas. Por tanto, las redes de microfinanzas apoyadas tienen el fin último de servir a las comunidades rurales de forma eficaz, a través de la financiación de sus actividades y necesidades, y contribuyendo a la democratización de los servicios financieros y al desarrollo local.



En esta línea, el fortalecimiento a redes e instituciones microfinancieras es necesario desarrollarlo a dos niveles:

- A nivel técnico: a través del fortalecimiento organizativo:
 - Mejorar sus procedimientos administrativos, financieros y organizativos.
 - Fortalecer capacidades de los miembros para una gestión eficiente.
 - Promover e implementar acciones que contribuyan a la escalabilidad y sostenibilidad de las instituciones.
 - Ofrecer productos y servicios de calidad y de forma sostenible a sus socios miembros.
- A nivel político: a través del fortalecimiento para la incidencia política a nivel local, regional y nacional
 - Cumplir con la normativa requerida por las instancias de regulación y control.
 - Contribuir a generar normativas y condiciones que valoren y favorezcan la gestión de las instituciones financieras de base comunitaria.

GRÁFICO 4. ENFOQUE DEL FORTALECIMIENTO DE REDES Y/O INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS



Fuente: elaboración propia

A continuación se presente a modo de resumen, la asistencia técnica y el apoyo provisto por CODESPA a RENAFIPSE en el marco del proyecto.

TABLA 1. HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA A REDES DE MICROFINANZAS E INSTITUCIONES FINANCIERAS. LA EXPERIENCIA DE CODESPA Y RENAFIPSE.

ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN	HERRAMIENTAS
Gobernanza	Políticas Sobre Buen Gobierno Cooperativo
	Políticas relacionadas a la admisión, membresía, exclusión, retiro de las filiales
	Reglamento de Dietas
	Estatutos para Bancos Comunales
	Reglamento de Elecciones en Cajas de Ahorro y Crédito
	Reglamento de la Comisión de Educación
	Reglamento Administrativo Interno
	Estatutos SEPS
	Diseño del Código Ético
Estructura interna	Planificación Estratégica
	Plan Operativo Anual
	Manual de Funciones y Competencias
	Manual de Selección de Técnicos
	Reglamento y Manual de Crédito
	Software MONITOR
	NCAT
	Política y Manual de Gestión de la Información social, Financiera y Administrativa
	Herramientas PULGAS
Capacidades	Escuela de Liderazgos para Directivos de instituciones financieras de base comunitaria
	Gestión Financiera de instituciones financieras de base comunitaria
	Gestión Social de instituciones financieras de base comunitaria
	Guía de Equidad de Género
	Institucionalización del Enfoque de Género
Incidencia política (para redes regionales)	Cartilla de Incidencia Política
	Convenios con Empresas Públicas
Tecnología (para instituciones financieras)	Software Contable Financiero
Gestión de liquidez (para instituciones financieras)	Estado de Flujo de Efectivo

Gestión de liquidez (para instituciones financieras)	Flujo de Caja
	Presupuestos
	Cajas y Bancos
	Inversiones
	Cartera de Créditos
	Cuentas por Cobrar
	Propiedad, planta y equipo
	Otros Activos y Pasivos
	Obligaciones con el público
	Obligaciones Inmediatas y Financieras
	Cuentas por pagar
	Patrimonio
	Ingresos y Gastos
	Diagnóstico Comunicacional
Comunicación	Manual de Imagen Corporativa
	Estrategia de Comunicación Interna
	Medios de Comunicación web

Fuente: elaboración propia



2.2. FASES PARA EL FORTALECIMIENTO DE REDES MICROFINANCIERAS

En base a esta experiencia, CODESPA ha estructurado el proceso de fortalecimiento de una red de microfinanzas en cinco fases, cada una de ellas con distintos componentes y pasos, como se muestra en el cuadro adjunto:



TABLA 2. FASES PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA RED

FASE	COMPONENTES	PASOS	HERRAMIENTAS
1. Diagnóstico	1.1. Análisis de la situación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Recopilación de datos 3. Puntuación 4. Resultados preliminares 5. Informe final 	<ul style="list-style-type: none"> • NCAT
	1.2. Identificación de las áreas en las que intervenir prioritariamente	- Priorizar las áreas a intervenir	<ul style="list-style-type: none"> • NCAT
2. Planificación	2.1. Plan estratégico y operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de resultados del diagnóstico 2. Definición de ejes de planificación 3. Definición de los contenidos en cada eje 4. Demandas de actores internos y externos 5. Análisis DAFO 6. Actores, aliados y adversarios 7. Puntos críticos 8. Escenarios actuales y deseados 9. Mapa estratégico 10. Objetivos y actividades estratégicos 11. Elaboración de proyecciones financieras 12. Elaboración POA 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica
3. Implementación	3.1. Fortalecimiento de la red	1. Funcionamiento interno	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de organizaciones y funciones a nivel directivo • Manual de gestión de RRHH por competencias • Manual de Control Interno • Manual de Procesos contables y financieros • Reglamento de dietas • Manual de gestión de pertenencia
		2. Desarrollo de capacidades	Directivos: <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética • Política interna de desempeño de las bases PULGAS Equipo técnico: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de selección de técnicos para redes • Plan de capacitación interno
		3. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • MONITOR DSF • Diagnóstico comunicacional • Plan de comunicación
		4. Desarrollo de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de procesos de productos y servicios de RENAFIPSE
7. Monitoreo y seguimiento	4.1. Monitoreo		
	4.2. Seguimiento		
8. Gestión del conocimiento	5.1. Aprendizaje Institucional		
	5.2. Fortalecimiento de las capacidades		

A continuación, se presenta el detalle de cada una de estas fases:

Fase 1: Diagnóstico

Para identificar los principales elementos a fortalecer en una red de microfinanzas, resulta necesario en primer lugar, realizar un diagnóstico de la situación con el objetivo de:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de trabajo de la red para elaborar un plan estratégico y operativo para su fortalecimiento
- 2) Utilizar la información recopilada como parámetro para medir el desarrollo de la organización en el tiempo

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó como herramienta de evaluación la desarrollada por *SEEP Network* denominada *Capacity Assessment Tool for Microfinance Associations* (NCAT). La herramienta permite evaluar las capacidades institucionales de las redes microfinancieras y determinar la etapa de maduración de una asociación en cuanto a seis áreas principales. Cada área de análisis recibe una puntuación basada en una escala de cuatro puntos. Estas cuentan con subáreas, indicadores y elementos de verificación concretos:

- Gobernabilidad
- Operaciones
- Viabilidad financiera
- Recursos Humanos
- Relaciones externas
- Ejecución de servicios

Los pasos para la implementación del diagnóstico fueron:

Paso 1. Preparación: durante este paso se requiere llevar a cabo una buena coordinación entre el equipo técnico de la red y el nivel directivo de las diferentes redes filiales o regionales. Es importante transmitir a los dirigentes desde el inicio de la implementación del NCAT el objetivo del mismo, que servirá principalmente para alimentar la planificación estratégica, poniendo especial atención en las áreas críticas identificadas. Adicionalmente, dado que para recopilar la información se necesita desplazarse a los diferentes territorios donde están ubicadas las redes filiales, es importante que se tengan en cuenta aspectos logísticos para maximizar el tiempo que lleva la realización del diagnóstico.

Paso 2. Estudio de gabinete y levantamiento de información: entre las principales actividades se encuentran:

- la revisión de toda la documentación existente de la red¹⁰
- el diseño de cuestionarios en base a las áreas de análisis de la herramienta NCAT
- la realización de entrevistas con diferentes actores clave:
 - personal de la red: de las áreas clave, talleres y grupos focales con directivos, administradores, técnicos y socios de la red con el propósito de obtener la información sobre las actividades realizadas, opiniones y visión sobre la gestión institucional

¹⁰ Documentación engloba documentos de planificación, manuales operativos de procedimiento (financieros y administrativos), gestión de recursos humanos, manuales de organización y funciones, estatutos internos, actas del consejo directivo, documentos de proyectos, informes financieros, entre otros.

- personal de los asociados de la red: para conocer sus impresiones sobre el desempeño del consejo directivo; lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la red; y
- entrevistas con actores externos a la red: entidades que colaboran con la red, como aliados estratégicos y entidades de soporte tales como: instituciones públicas locales y regionales vinculadas con el sector, y organismos no gubernamentales. El propósito es conocer la imagen proyectada por la red, su posicionamiento, ventajas y debilidades; así como su expectativa y posibilidad concreta de seguir colaborando con la red.

Paso 3. Puntuación: los datos recopilados son transferidos a un formulario estandarizado usando la herramienta de Puntuación NCAT, la cual consiste en una hoja de cálculo Excel diseñada para orientar el análisis y la calificación (escala de puntuación para cada indicador).

Paso 4. Presentación de resultados preliminares: los resultados preliminares son presentados al consejo directivo y técnicos de la red en un taller de retroalimentación en el que se presentan los resultados generales y también específicos para cada área de capacidad. Es un momento importante para recoger los comentarios, observaciones y otra información adicional.

Paso 5. Elaboración informe final: las conclusiones del taller se introducen en el informe final que presenta las puntuaciones definitivas.



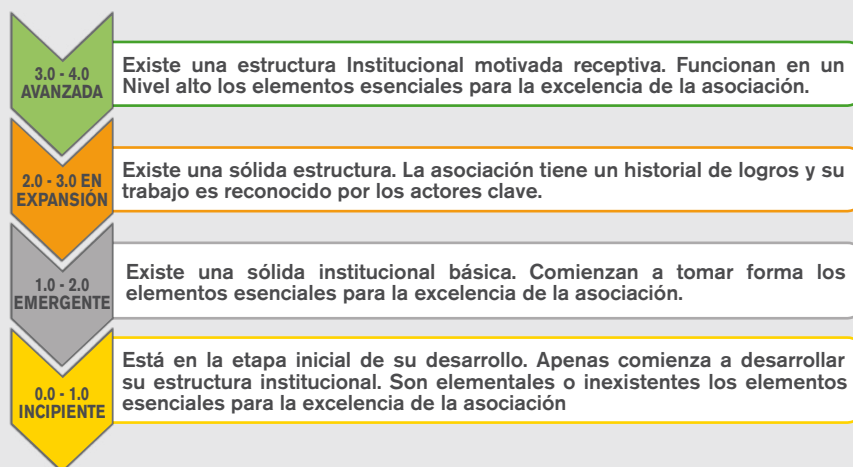
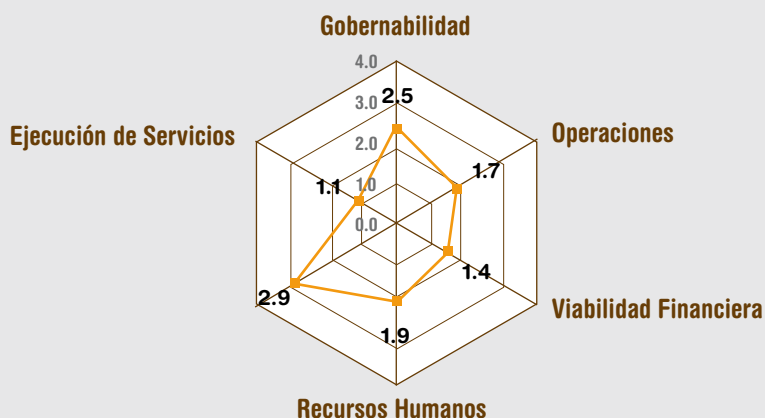
CASO PRÁCTICO

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE RENAFIPSE

En el mes de julio del año 2011 se realizó el diagnóstico de RENAFIPSE utilizando la herramienta NCAT. A continuación se presentan los resultados y algunas conclusiones generales del análisis:

Si bien la herramienta califica a la red analizando su desempeño por áreas, el resultado ubica a la red en una de las cuatro etapas de desarrollo. El promedio obtenido por RENAFIPSE en la evaluación NCAT fue de 1.9 es decir su evaluación indica que en promedio la red se encontraba en la frontera entre una red emergente cerca de ser una red en expansión, evidenciándose un margen significativo de fortalecimiento, especialmente en las áreas de servicios, viabilidad financiera y operaciones.

En el gráfico siguiente, se pueden apreciar los resultados, por cada una de las áreas siendo cuatro el máximo puntaje y cero el mínimo.



Entre las principales conclusiones y recomendaciones que se derivaron de este ejercicio, se destacan:

- *RENAFIPSE es una red joven, con capacidad organizativa y de relaciones externas. Asimismo, cuenta con equipos técnicos profesionales y comprometidos.*
- *Cuenta con una gran imagen nacional que le permitirá seguir desarrollando su capacidad de incidencia, proyectos y adquiriendo fondos para su desarrollo.*
- *Entre las recomendaciones, se destacan:*
 - *Incorporar a la gestión institucional un modelo en el que participen en el diseño de productos y servicios tanto las redes regionales como las bases.*
 - *Hacer de la planificación estratégica un proceso permanente, definir mejor estrategias, metas e indicadores, diferenciar la gestión estratégica de la gestión operativa.*
 - *Desarrollar un modelo de gestión de recursos humanos completo por competencias, incluso incorporando herramientas y métodos para su valoración y mejora.*
 - *Implementar un plan de sucesión para la dirección ejecutiva, para evitar liderazgo concentrado en un grupo de personas.*
 - *Desarrollar una gestión financiera con mayor enfoque en la productividad financiera de los recursos que administra RENAFIPSE.*
 - *Implementar sistemas de evaluación y retroalimentación de los servicios que presta la red*
 - *Evaluar los sistemas de comunicación institucional para asegurar una mejor y mayor difusión de sus actividades al interior de cada red*



Fase 2: Planificación: plan estratégico y operativo para el fortalecimiento

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico, se comienzan a definir las acciones para fortalecer su capacidad institucional. En base a las áreas a fortalecer, se desarrolla una dinámica de planificación que permita definir los ejes de gestión, los objetivos y líneas estratégicas y actividades que orienten la toma de decisiones y la acción del equipo de la red.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que define claramente los objetivos a largo plazo, identificando metas, desarrollando estrategias y localizando los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Es un proceso en el que todos los miembros de la institución deben participar y que, si bien no va a resolver todas las posibles incertidumbres, al menos permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia, y dar directrices de acción y funcionamiento para los diferentes departamentos y miembros de una organización.

Se trata de un proceso con el que se busca tener una visión de futuro conjunto, responder a las principales preguntas e identificar las formas (y recursos) para lograrlo: ¿dónde queremos ir?, ¿dónde estamos hoy?, ¿a dónde debemos ir?; ¿a dónde podemos ir? y ¿a dónde iremos?, entre otras.

Con la definición de forma participativa del futuro deseado, es más probable que todo el personal esté involucrado en los procesos de cambio, compartiendo intereses comunes, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

A continuación se destacan los principales pasos metodológicos, intercalando algunos aspectos clave del desarrollo de la planeación estratégica desarrollada con RENAFIPSE extraídos por CODESPA en su papel de apoyo al proceso. Al ser la elaboración del plan estratégico un ejercicio participativo, estuvieron involucrados directamente los integrantes del equipo directivo, el equipo técnico de la red, representantes de las bases y delegados de instituciones de apoyo a la red, entre otros. Entre los principales pasos metodológicos destacan:

Paso 1. Revisión de los resultados del diagnóstico de la capacidad de la red: es el punto de partida que permite centrar la discusión en los resultados y contar con información sólida para emprender el ejercicio de la planificación.

Paso 2. Definición de los ejes de planificación: esta definición responde a los temas claves que requieren de fortalecimiento identificados en el diagnóstico.

Paso 3. Definición de los contenidos de cada eje estratégico: la definición de los contenidos de cada eje tiene como propósito delimitar las acciones de la gestión y evitar la dispersión de esfuerzos.

CASO PRÁCTICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RENAFIPSE

En el caso de RENAFIPSE y con el apoyo de CODESPA se priorizaron los siguientes ejes y contenidos de planificación estratégica:

- *Clientes (servicios y productos ofrecidos): en este sentido, y con el apoyo de CODESPA, se propuso estudiar la gama de productos y servicios existentes con mayor demanda, y contar con un sistema informático para las redes filiales.*
- *Funcionamiento interno: se propuso desarrollar políticas, procesos y procedimientos de funcionamiento tanto para las IMF como las redes.*
- *Sostenibilidad económica y financiera: necesidad de promover el incremento de las aportaciones de los miembros así como de recursos propios por la venta de productos y servicios. El objetivo era la reducción de la dependencia de recursos externos ya sean nacionales o internacionales.*
- *Incidencia política y establecimiento de alianzas estratégicas: a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.*

Paso 4. Identificación de las demandas de los actores internos y externos: es importante conocer con claridad las demandas (problemas y necesidades) por parte de actores internos y externos (instituciones del Estado nacional, gobiernos locales, o Cooperación Internacional, entre otros) para garantizar que la planificación estratégica responde de manera oportuna a los requerimientos que plantean los diferentes actores.

Paso 5. Análisis DAFO: esta herramienta clásica de la planificación estratégica se utiliza para concluir la etapa del diagnóstico situacional, siendo también base para la elaboración de las estrategias para la acción. Su nombre se deriva de las siglas Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O). Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno y las oportunidades y amenazas al externo.

Es importante que una organización sea consciente de cuáles son y en qué ámbitos de su funcionamiento se dan, ya que sólo teniendo conciencia de dónde se encuentran sus fortalezas y qué oportunidades se tiene, se puede utilizarlas en beneficio propio y aprovechar y sacar el máximo partido de las mismas. De la misma manera, conociendo las debilidades y amenazas se puede buscar reducirlas y enfrentarlas y en la medida de lo posible, minimizarlas o superarlas.

Paso 6. Matriz de actores, aliados y adversarios: El análisis de actores, aliados y adversarios tiene como finalidad ubicar a otros actores que interactúan en el escenario de entidad, quienes podrían tener diferentes roles: de apoyo, aliados, adversarios o neutrales. Los actores se consideran tanto en el nivel interno, como en el externo (instancias públicas, gobiernos locales, actores privados, ONG, banca privada, entre otros).

El análisis de actores se organiza en dos momentos: En un primer momento, se identifican los actores en base a la Matriz de Actores, en la que se definen en cuatro columnas quiénes son, su posición o postura pública, sus intereses reales y su relación con la red. En un segundo momento se busca identificar: (a) cómo fortalecer la relación con los aliados (actores estratégicos, circunstanciales, adversarios o neutrales); (b) cómo disminuir la fuerza o incidencia de los adversarios y, si fuera posible, cómo transformarlos en aliados, y (c) cómo convertir a los neutrales en posibles aliados.

De esta forma la red sabrá con qué actores debe contar y qué estrategias desarrollar para fortalecer las alianzas y lograr mayor fuerza, a la vez que no descuidar el prevenir las acciones de sus adversarios y disminuir su poder e influencia.

Paso 7. Matriz de puntos críticos: la matriz de puntos críticos permite comprender los cuellos de botella que impiden el pleno desarrollo de los ejes previstos en la planificación estratégica. La planificación debe establecer pocos puntos críticos, pero importantes y decisivos.

El análisis se realiza por cada eje, y dependiendo de cada organización, englobando por ejemplo, aspectos de recursos humanos (por ejemplo, existen limitadas competencias o falta de formación), servicios y productos (por ejemplo, no exista cultura de consumo de productos y servicios por parte de las IMF), servicios informáticos (por ejemplo, falta de un sistema), o necesidades financieras.



IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

Un punto crítico es aquel en el que confluyen otros problemas. Si se le da solución, se desencadena la solución de los problemas secundarios. Se trata, en consecuencia, de un problema central que se convierte en la base para resolver problemas menores. Los puntos críticos, por tanto, no pueden ser demasiados, ya que si no la situación sería inmanejable.

El análisis de los puntos críticos considera los siguientes pasos: a) establecer un listado de problemas, b) identificar los puntos críticos; c) identificar estrategias o acciones que permitan superar o disminuir significativamente los puntos críticos, d) visualización de la situación esperada.

TABLA 3. EJEMPLO DE PUNTOS CRÍTICOS Y ESTRATEGIAS DE SUPERACIÓN DEL EJE DE SERVICIOS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE RENAFIPSE

EJE O SERVICIOS (REFERENCIA)	PUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS / ACCIONES DE SUPERACIÓN	SITUACIÓN ESPERADA
Estructurar un portafolio de servicios y proyectos de innovación	Todavía no hay cultura de consumo de productos y servicios en red por parte de las instituciones financieras de base comunitaria.	Motivar, financiar y aplicar en las instituciones financieras de base comunitaria, redes y uniones una cultura de consumo de productos y servicios	El portafolio de productos y servicios de la red nacional alcanza un buen posicionamiento a nivel local y nacional

Paso 8. Escenarios actuales, variables y escenarios deseados: desde la situación actual (escenario) se proyecta la situación a la que se quiere llegar al final del período de planificación (escenario deseado). Para llegar al escenario deseado hay que superar algunas variables negativas (situaciones que pueden ser ocasionadas por actores que no comparten la visión y la práctica de la red). La definición de escenarios igualmente se realiza por ejes. La matriz que se utiliza para este ejercicio es la siguiente.

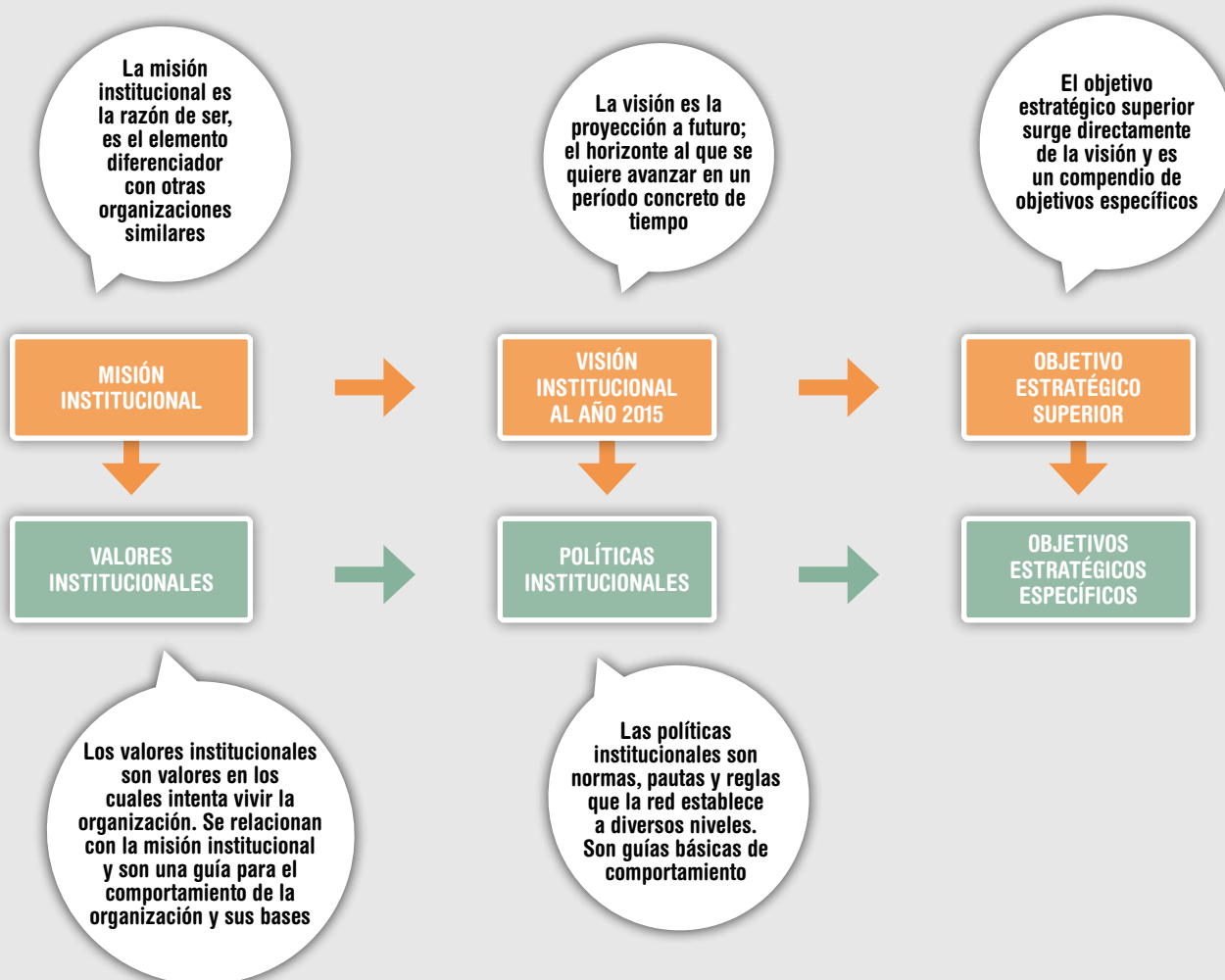
TABLA 4. EJEMPLO DE ESCENARIOS EN EL EJE DE SERVICIOS Y PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE RENAFIPSE

SITUACIÓN ESCENARIO ACTUAL	VARIABLES A SUPERAR	SITUACIÓN ESCENARIO DESEADO
Todavía no hay cultura de consumo de productos y servicios en red por parte de las instituciones financieras de base comunitaria	Actitudes de trabajo individual a nivel de redes e instituciones financieras de base comunitaria. Cultura de valoración de lo externo frente a lo interno	Todos las instituciones financieras de base comunitaria y redes utilizan los servicios y productos

Paso 9. Mapa estratégico: una vez que se han cumplido los pasos anteriores, se cuenta con información actualizada y de calidad que servirá de base para la elaboración del mapa estratégico. La definición de la visión, la misión, los valores, las políticas y el objetivo estratégico superior debieran construirse de manera participativa, lo cual significa el involucramiento de las bases, los directivos, técnicos y administrativos de la red.

El mapa estratégico contiene los siguientes elementos, interrelacionados entre sí:

GRÁFICO 5. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: elaboración propia

Paso 10. Objetivos específicos y actividades estratégicas: una vez construido el mapa estratégico y teniendo los resultados del análisis realizado en apartados anteriores (DAFO, análisis de actores, puntos críticos, etc) se definen para cada uno de los ejes, los objetivos estratégicos específicos y las estrategias para alcanzarlos.

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Los objetivos deben ser:

- Específicos: esto supone concentrarse en una meta por plan para maximizar la eficiencia.
- Medibles: el objetivo debe contener hitos que se puedan medir en unidades / precio y en tiempo.
- Alcanzables: es importante tener en cuenta que cuando un objetivo es demasiado ambicioso, desmotiva al personal de la institución a la hora de plantearse su consecución.
- Realistas: para lograr cumplir con este parámetro resulta imprescindible tener en cuenta los recursos económicos y humanos necesarios para el logro del objetivo y plantearse, de acuerdo a este conocimiento, la factibilidad de alcanzarlos.
- Programados: resulta necesario crear una línea de tiempo para cada objetivo que incluya fechas regulares para monitorear el progreso y grado de cumplimiento.



Paso 11. Proyecciones financieras en base a resultados: se trata de traducir cada uno de los objetivos estratégicos definidos en proyecciones cuantitativas a alcanzar en los próximos años. Los objetivos estratégicos establecidos traducidos en números nos permitirán obtener los diferentes estados financieros (Balances de Situación, Cuenta de Resultados y Flujo de Caja) de la institución para el periodo previsto. Las proyecciones financieras deben reflejar el crecimiento de la red y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.

Paso 12. Elaboración del plan operativo anual: una vez que se cuenta con el plan estratégico, el siguiente paso es dividir el mismo en planes de corto plazo (1 año), que permitan definir con claridad las diferentes metas a cumplir durante el primer año, con el fin de avanzar hacia el logro de lo establecido en el plan estratégico. El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de trabajo que recoge la planificación de la organización correspondiente a un año, donde se definen en detalle los objetivos, las actividades, responsables, tiempo y el presupuesto necesario para garantizar su cumplimiento.

El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas; orientando los procesos de trabajos y convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos evaluables a corto plazo. Para construir el POA se requiere la participación de directivos, equipo técnico y administrativo.

Algunos criterios para la elaboración del POA:

- Debe mantener vinculación y coherencia con el Plan Estratégico.
- La planificación debe señalar el objetivo anual que tiene la red. Este objetivo servirá de guía para todas las personas involucradas en la gestión.
- Debe recoger el trabajo de todas las áreas de la red: directivos, administrativos, técnicos.
- Los resultados a lograr durante el primer año.
- Las actividades específicas para lograr cada resultado.
- El presupuesto requerido para cumplir con las actividades (considerando que algunas actividades podrían ejecutarse sin necesidad de un presupuesto).
- El cronograma de trabajo, el mismo que debe estar detallado por meses.
- El responsable del área de trabajo, quién deberá garantizar que se cumpla con la planificación.

Fase 3: Implementación del plan de fortalecimiento

Desde la perspectiva de fortalecimiento de redes de microfinanzas, CODESPA en el marco del proyecto con RENAFIPSE, prestó apoyo en la implementación de las actividades acordadas en plan estratégico para impulsar cada uno de los ejes definidos desde cuatro áreas de fortalecimiento institucional:

El apoyo de CODESPA se centró en el fortalecimiento de la red, planteando el impulso y el fortalecimiento de los cuatro departamentos o unidades creadas:

- Funcionamiento interno
- Desarrollo de capacidades
- Comunicación
- Desarrollo de productos y servicios.

A continuación se detallan los elementos de fortalecimiento en cada área de trabajo.



La primera tarea de cara a apoyar el funcionamiento interno de la red debe ir dirigido a revisar la configuración de las unidades de trabajo que componen la organización. Adicionalmente, se deben trazar las diferentes líneas de responsabilidad entre las diferentes unidades de trabajo y al interior de cada una de ellas con el objetivo de que la organización pueda poner en práctica sus prioridades estratégicas. En esta tarea se deben revisar también las posibles brechas de contratación y desarrollo profesional que pudieran existir en cada una de las áreas.

Es importante que todos los miembros comprendan que la red se sustenta en un liderazgo conjunto. Cada persona tiene su propio rol y cada cual, en su nivel, es susceptible de ser escuchado y sus aportaciones tenidas en consideración. Es necesario que se reconozca que la red se basa en la diversidad de intereses y experiencias, y es importante respetar y valorar esas diferencias y favorecer la participación de los miembros y de los aliados. Los directivos deben asumir un papel de intervención, asumiendo responsabilidades y tomando acción frente a los problemas más álgidos, dando respuestas específicas a retos específicos.

Posteriormente, el equipo directivo, integrado por el director ejecutivo y los responsables de las diferentes unidades, deben definir las políticas, procesos y procedimientos más relevantes o necesarios de cada una de las áreas de trabajo que orienten la gestión de los diferentes niveles: directivos, equipo técnico y administrativo, para garantizar el funcionamiento adecuado y transparente de la organización.

CASO PRÁCTICO

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE CODESPA A RENAFIPSE

Con el apoyo de CODESPA en el marco del convenio, y con una metodología de “aprender haciendo”, se revisó la configuración de las diferentes áreas de negocio, las diferentes políticas de funcionamiento y se elaboraron diferentes diagramas de procesos así como manuales de procesos y procedimientos. A continuación se destacan y describen los principales:

- *Manual de organización y funciones a nivel directivo: normaliza la estructura interna de la red.*
- *Manual de gestión de recursos humanos por competencias: promueve una gestión integral de los Recursos Humanos, desde la selección al plan de carrera.*
- *Manual de control interno: indica las normas de procedimiento interno.*
- *Manual de procesos contables y financieros: recoge los principios y procesos contables y económico-financieros, así como de flujo de caja.*
- *Manual de procesos de productos y servicios: recoge el proceso completo para el desarrollo de los diferentes productos y servicios que brinda la red, integrando a los diferentes unidades y departamentos.*
- *Reglamento de dietas: definir cantidades y forma de pago.*
- *Manual de gestión de membresía: definir las cuotas, derechos y deberes de los afiliados.*

Las políticas de funcionamiento interno no deben tratarse como un evento aislado ni como un documento inerte, que se hace y se olvida; sino al contrario, deben servir para poder aplicarse en las operaciones del día a día y ser revisadas cuando se requiera. Estas políticas deben ser tratadas como un proceso organizacional continuo que forma parte íntegra del trabajo eficaz de la red. Los procedimientos y procesos han de actualizarse con regularidad para mantenerse válidos y pertinentes.

Es necesario mencionar que para la definición de algunas políticas de funcionamiento interno se debe contar con la participación, no solo de los responsables de cada unidad técnica o departamento en la red, sino también de representantes de las redes o instituciones financieras filiales. El encontrar los medios para promover la participación significativa de sus integrantes constituye a la vez un desafío y una oportunidad. Al maximizar los aportes de diversos actores afectados por las diferentes políticas en su implementación se aumenta el sentimiento de apropiación colectiva y se garantiza la representación de una amplia gama de opiniones y una mejor aplicación.



El proceso de desarrollo de capacidades se hizo a dos niveles: nivel de dirección y nivel equipo técnico.

a) Directivos

La buena gobernanza de la red de microfinanzas es crucial para el éxito de la organización. Esta buena gobernanza debe sustentarse en la transparencia y confianza en la gestión. Para ello, se deben establecer dentro de la red una serie de procesos y procedimientos descritos en manuales conocidos y utilizados por los principales actores, garantizando la correcta gobernanza de la institución.

El gobierno de la red debe asentarse en varios ejes:

- a) Participación democrática: La participación democrática no debe hacer referencia exclusivamente a que se cuente con un número concreto de asistentes a las reuniones, ya sea nivel junta directiva o asamblea de afiliados, sino que además -y de forma más importante- todos o al menos la mayoría de los asistentes sean capaces de opinar y participar en la toma de decisiones. Sin embargo, la realidad es que esto no siempre sucede y en ocasiones tan solo unos pocos son los que acaban liderando las reuniones.

Desde CODESPA se propuso implementar un sistema de capacitación continua a los miembros del directorio para garantizar una participación verdaderamente democrática y participativa.

- b) Fortalecimiento de la dirección. La junta directiva depende fundamentalmente del buen funcionamiento de la red. Entre las tareas a desempeñar por el directorio o la junta directiva destacan:

- Planificación estratégica y operativa.
- Supervisión financiera y consecución de fondos.
- Seguimiento, evaluación y fortalecimiento de programas.
- Administración de riesgos y conformidad legislativa y ética.
- Liderazgo en las relaciones externas.
- Apoyo y evaluación del Director Ejecutivo.
- Elaboración de políticas, manuales y códigos que afecten al buen funcionamiento interno de la red, entre ellos, se destacan los estatutos y el código de ética.

- c) Mejora de la afiliación: El conjunto de afiliados de la red es representativo del mercado. Su afiliación debe ser definida por unas normas comunes de desempeño de las que deben rendir cuentas. Es importante fijar políticas de membresía, así como ofrecer servicios de calidad, así como apoyo para la incidencia política.







CASO PRÁCTICO

METODOLOGÍA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL Y FINANCIERO

En el marco del proyecto, RENAFIPSE y CODESPA elaboraron una metodología de medición del desempeño socio-organizacional y económico-financiero de las instituciones financieras de base comunitaria filiales de RENAFIPSE: la herramienta PULGAS.

PULGAS ofrece de forma resumida una evaluación del desempeño de una institución financiera de base comunitaria a través de indicadores expresamente adaptados al Sector Financiero Popular y Solidario. La herramienta responde a las características y estado específico de cada institución financiera de base comunitaria, a los diferentes objetivos financieros y sociales. Además, permite identificar los puntos críticos e identificar las posibles soluciones frente a los problemas identificados. Una vez realizado el diagnóstico se plantea una propuesta de fortalecimiento específica para cada Institución Financiera, y, en base a la planificación, se realiza la asistencia técnica. La supervisión de la asistencia técnica queda bajo la responsabilidad de la red.

El nombre de la herramienta deriva de los subgrupos o áreas de análisis para la calificación de la Institución Financiera:

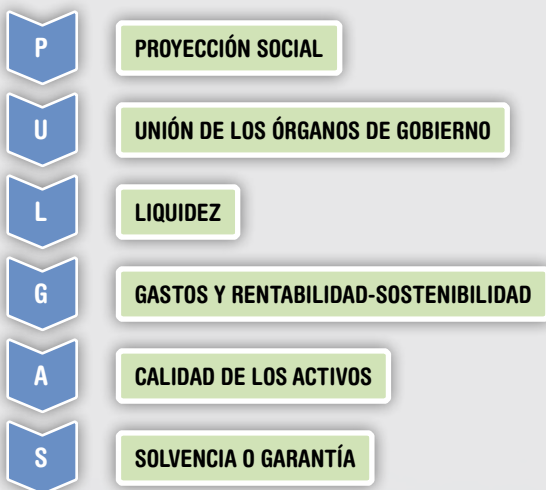
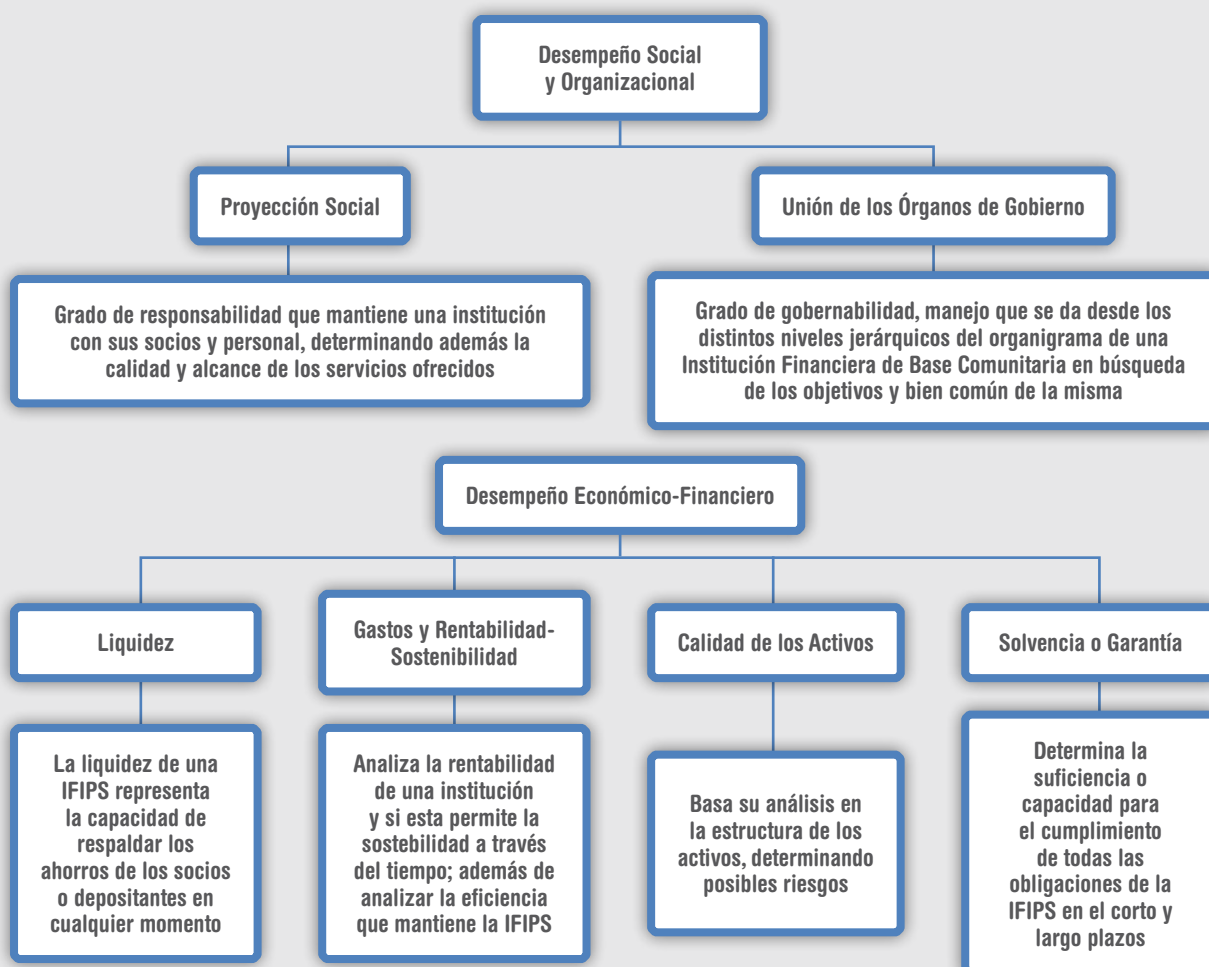




GRÁFICO 5. GRUPOS Y SUBGRUPOS EVALUADOS A TRAVÉS DE LA HERRAMIENTA:



La novedad principal o valor añadido de esta metodología respecto de otras que se encuentran en el mercado es que está adaptada al sector financiero popular y solidario y exige a cada una de las instituciones financieras de base comunitaria un desempeño diferenciado atendiendo al grado de desarrollo institucional de cada institución. Esta herramienta metodológica sirve asimismo de base para establecer los puntos críticos y brindar asistencia técnica para superarlos, como parte de la gama de productos y servicios de la red a las instituciones financieras de base comunitaria.

Para la elaboración del trabajo se realizaron visitas en una muestra de 13 instituciones de base comunitaria con diferentes grados de desarrollo institucional y situadas en el oriente, en la costa y en la sierra ecuatoriana (Guayas, Manabí, Orellana, Sucumbíos, Pichincha y Azuay) para validar tanto los indicadores como la herramienta. Asimismo, se mantuvieron reuniones con diferentes organismos del gobierno y actores relevantes en el sector de las microfinanzas para compartir los resultados y realizar ajustes en la metodología.

b) Equipo técnico

El personal que se integra a la red desempeña un papel importante en las diferentes dinámicas de la organización; de ahí la importancia que se da al proceso de capacitación desde el inicio de la contratación y durante el desempeño de sus funciones.



CASO PRÁCTICO

PROCESO DE CAPACITACIÓN EN RENAFIPSE

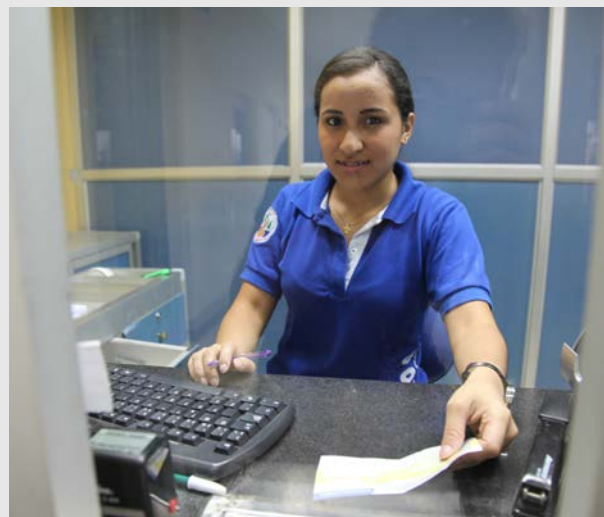
En el marco del proyecto, el proceso de capacitación del personal de la organización se dividió en dos fases:

1) Inducción o Plan inicial. Tuvo como objetivo facilitar la comprensión del estado y la dimensión del sector microfinanciero. Se realizaron sesiones teóricas para dar a conocer los principios y postulados del sector y diferenciarlo de otras instituciones afines, tanto del ámbito privado (banca) como público. Se complementó la formación con sesiones prácticas a través de una salida de campo para conocer la realidad y las características de cada red o institución financiera de base comunitaria, visitando cooperativas y bancos comunitarios y participando en algunas de sus reuniones.

2) Capacitación permanente. Esta capacitación respondió a la dinámica y las exigencias del entorno aprovechando la oferta de formación externa y se planificaron jornadas internas de formación. Se consideraron dos áreas a la hora de implementar la capacitación del personal de la institución:

- *Temas generales respecto al sector de las finanzas populares y solidarias; leyes, normativas y reglamentación relacionadas con el sector*
- *Temas específicos del área de gestión de cada persona dentro de la institución financiera*

La red ofrecía un acompañamiento constante en los procesos de capacitación y las personas que participaban debían elaborar una memoria técnica de la capacitación o compartir la formación a través de una jornada con el resto de la organización.



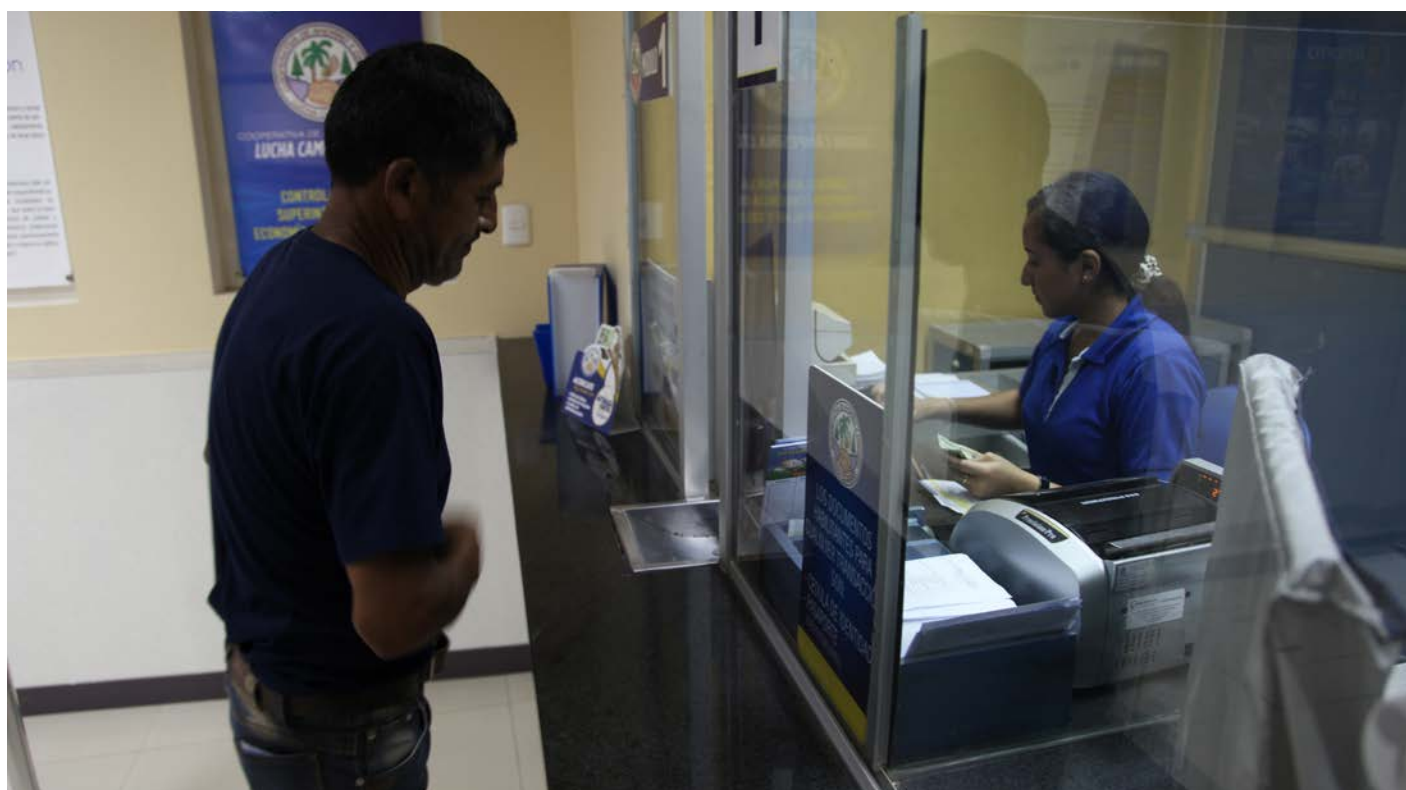


El correcto intercambio de información en el interior de la red permite que los participantes puedan involucrarse en diálogos pertinentes y orientados hacia la acción, compartiendo pensamientos e ideas sobre las investigaciones, las opciones comprobadas y las estrategias existentes.

De cara a fortalecer la comunicación en una red de instituciones se debe, en primer lugar, realizar un diagnóstico que permita conocer el público interno y externo con el que se relaciona la red, la tipología de información y los canales de comunicación más adecuados. Con esta información se puede diseñar e implementar una estrategia de comunicación.

En las redes de microfinanzas, por ser organizaciones que aglutinan a su vez a otras muchas y que se relacionan con gran cantidad de actores, la comunicación cobra especial relevancia. Por ello, a la hora de plantearse el fortalecimiento de la misma, se debe tener en cuenta la existencia de dos grandes grupos de públicos: (1) públicos internos: directivos, miembros de redes de instituciones de base comunitaria, presidentes de redes e instituciones así como el equipo técnico y administrativo; y (2) públicos externos: aliados estratégicos, instituciones públicas y privadas con las que se mantienen acuerdos, proveedores de servicios, otras asociaciones del sector y medios de comunicación, entre otros.

Los canales de comunicación y tipos de información deben por tanto adaptarse a la tipología de público. Entre los diferentes tipos de información se encuentra: (a) servicios y productos que la entidad ofrece; (b) información técnica sobre formación, capacitación y tecnologías; (c) incidencia política que realiza la red, (d) noticias de interés para el sector y (e) convocatorias a reuniones y asambleas, sólo de interés para el público interno.





CASO PRÁCTICO

ACCIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN DE LA RED Y DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA MONITOR DE DESEMPEÑO SOCIO FINANCIERO.

Como consecuencia de la gran cantidad de información que manejan las instituciones financieras de base comunitaria y las redes regionales, y la complejidad de lograr una buena comunicación el apoyo de CODESPA a RENAFIPSE en el marco del convenio se encuentran:

- (1) Desarrollo del diagnóstico comunicacional: permitió identificar y cuantificar los públicos internos y externos existentes en la organización, los canales de comunicación usualmente utilizados, los niveles de comunicación, las necesidades de comunicación e información, los formatos a través de los cuáles se comunican los públicos internos de la organización y los problemas de flujo de la comunicación.*
- (2) Desarrollo del plan de comunicación: con el objetivo de mejorar la comunicación interna y externa para llegar a todos los espacios de interés. Para ello, se desarrollaron propuestas de acciones comunicacionales clasificadas según los públicos, contenidos, canales y medios a utilizar. La implementación tiene como finalidad dar cumplimiento con las acciones previstas en el plan estratégico.*
- (3) Desarrollo de un software que permitiera la automatización de toda la información de sus afiliados.*

MONITOR es una herramienta informática que tiene como finalidad brindar a sus instituciones asociadas una plataforma que permita el control, evaluación y asistencia técnica en el ámbito financiero y social de la entidad. El acceso es a través de la web, sin requerir instalaciones adicionales y su uso es de total facilidad.

El Monitor de desempeño socio financiero está adaptado a las tipologías de entidades que se enmarcan dentro de las Finanzas Populares y Solidarias (redes, uniones, cajas de ahorro y crédito, bancos comunales y demás entidades asociativas).

La herramienta permite recopilar, procesar, analizar y obtener informes de desempeño financiero y social por cada institución financiera y de la red. Además, contiene diferentes módulos para brindar soporte técnico a los usuarios de las instituciones financieras, así como opciones de calendario, tareas y un sistema de gestión documental.

El software permite a las instituciones financieras:

- Realizar consultas y reportes
- Solicitar ayuda (financiero, social y aplicativo)
- Acceder al sistema documental
- Revisar tareas pendientes
- Consultar su bitácora o agenda de trabajo
- Revisar y actualizar datos



La herramienta cuenta con cuestionarios del Monitor DSF2.0 en Excel, los cuales sirven para realizar el levantamiento y actualización de la información en zonas donde no existe conexión de internet. Permite realizar campañas de recolección de datos entre las instituciones miembros, que serán validados y aprobados por el analista financiero de la red, el cual se encarga de subirla a la plataforma central. Cada institución tiene un perfil privado y tiene un acceso inmediato a las notificaciones pendientes de realizar.



Dentro del ámbito de la comunicación se da relevancia a la labor de la incidencia política. Se considera importante participar activamente en los espacios y momentos en los que se presentan, debaten y aprueban leyes públicas, tanto a nivel regional como nacional. Para ello, deben considerarse algunos pasos:

- Identificar los temas clave que afectan a las instituciones financieras de base comunitaria.
- Recoger opiniones, aportaciones y requerimientos de los diferentes actores del sector en base a la problemática identificada.
- Elaborar una propuesta argumentada para presentar a los responsables de la toma de decisiones.
- Identificar a los actores claves que están involucrados en el proceso de debate de las normativas o leyes.
- Acordar reuniones de trabajo con los actores clave para presentar la propuesta
- Participar en diferentes eventos, mesas y foros en donde se debaten los temas vinculados con las propuestas.
- Presentar propuestas a los tomadores de decisiones.
- Seguimiento a los debates y toma de decisiones.





El desarrollo de productos y servicios financieros y no financieros por parte de las redes de instituciones financieras de base comunitaria resulta imprescindible para asegurar su sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Por tratarse de organizaciones que están integradas por miembros, están en permanente contacto con sus afiliados, por lo que las redes pueden identificar sus necesidades con relativa facilidad y solventarlas a través de la oferta de productos y servicios. Es más, las redes pueden compartir sus innovaciones con otras organizaciones y otros actores regionales, nacionales e internacionales, a fin de adaptar las nuevas ideas a contextos locales.

Los productos y servicios ofertados por una red no tienen por qué ser los mismos en todas las instituciones miembro; más bien, estos varían dependiendo del mercado y del grado de desarrollo organizacional de la institución.

El fortalecimiento en materia de desarrollo de productos y servicios de una red debe ir orientado a la realización de estudios de mercado, lanzamiento a pequeña y gran escala en el mismo y evaluación de los resultados para la incorporación de ajustes. De cara al desarrollo de nuevos productos y servicios se diferencian varias etapas:



A continuación se detallan cada una de estas etapas.

Paso 1. Identificación de la necesidad: cada departamento/área de trabajo identifica las necesidades o demandas de los usuarios de las entidades afiliadas a la red, utilizando, como una de las herramientas una encuesta abierta, y teniendo también en cuenta la experiencia práctica de los oficiales de crédito.

El diseño o adaptación de productos y servicios debe tener en consideración tres factores interrelacionados:

- El contexto: para que los productos y servicios contribuyan a cumplir con los requerimientos específicos de las entidades financieras
- La experiencia existente del sector microfinanciero de acuerdo a la práctica, que supone un aprendizaje permanente.
- El expertise técnico, considerando la aportación de un experto en el área.

Paso 2. Búsqueda de alternativas para la solución: el siguiente paso es la identificación de posibles soluciones a la necesidad y posibles equipos (internos y/o externos) para identificar alternativas técnicas y viables que contribuyan en la solución de la necesidad. Si la respuesta es compleja, para desarrollarse con los recursos internos se buscará el aporte externo de especialistas en el tema.



En esta fase es importante hacer una investigación sobre cómo otras organizaciones están dando respuesta a necesidades similares, para orientar el diseño o la adaptación del producto o servicio, así como para estudiar la posibilidad de crear sinergias o alianzas institucionales.

Paso 3. Desarrollo del producto o servicio: en función de los objetivos y necesidades requeridas, se procede al diseño o adaptación del producto o servicio, con una fase de seguimiento permanente del responsable del departamento/área a cargo del producto o servicio, con el propósito de garantizar el resultado previsto y la exitosa implantación del producto dentro de la institución.

Por ejemplo, si se determina que la institución financiera de base comunitaria tiene como punto crítico su área contable, el producto a desarrollar sería: taller contable y/o asesoramiento directo o remoto a las personas encargadas.



CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS UNIDADES DE RENAFIPSE

Unidad de Comunicación:

- *Directorio del Sector Financiero Popular y Solidario: producto comunicacional que contiene datos con direcciones, números telefónicos, nombres de contacto, páginas web, correos electrónicos, etc. de cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales y cajas de ahorro y crédito las mismas que están ubicados en distintas provincias del país.*
- *Servicios para la identidad corporativa*
- *Servicio publicitario (diseños de letreros y gigantografía, trípticos y dípticos (folletos)... y videos institucionales.*

Unidad de Desarrollo de Capacidades:

- *Fortalecimiento y asistencia técnica a redes locales o regionales*
- *Asistencia técnica a instituciones financieras de base comunitaria*
- *Capacitaciones generales al personal*

Unidad de Tecnología:

- *Asistencia técnica: software administrativo-contable, bases de datos, servidores, entre otros.*

Paso 4. Implementación del producto o servicio: una vez que el producto o servicio ha sido diseñado se procede a su lanzamiento. Es recomendable, antes de lanzar el producto de forma masiva realizar pruebas pilotos, las cuales posibilitan comprobar los supuestos más básicos y la aceptación por parte de sus potenciales usuarios. Estas suposiciones pueden incluir numerosos factores asociados con los costes, la demanda de los clientes y/o los procesos y procedimientos necesarios para la prestación del servicio. Mediante la realización de pruebas piloto de un nuevo producto a una escala controlada, las instituciones podrán mitigar sus riesgos y hacer los ajustes necesarios para tener un producto final más adecuado.

Paso 5. Seguimiento y evaluación del producto: el proceso de implementación de un nuevo producto o servicio requiere de una evaluación sistemática de los mismos y una clara definición de los procesos y procedimientos operativos, por lo que una de las actividades de valor agregado más importantes es la evaluación del producto, una vez se ha lanzado de forma masiva, lo que implica una valoración sistemática y crítica de las experiencias de los afiliados y clientes.

En el caso de Renafipse y CODESPA se definieron diferentes indicadores para dar seguimiento continuo a los procesos instalados, tales como la ejecución del plan de asistencia técnica, el desarrollo de capacitaciones o la implantación de nuevos productos.

Paso 6. Fortalecimiento de capacidades y gestión del conocimiento: una vez que el producto o servicio ha sido aceptado, se procede a la capacitación de todo el personal de la red y a la elaboración y revisión del manual que contiene los objetivos y procesos para implementar el producto o servicio. Este documento servirá de apoyo para que todo el personal actual y futuro conozca y aplique los mismos procedimientos establecidos, y mantener la calidad del proceso.

Es clave entender que el fortalecimiento de la red es necesario para el fortalecimiento de las bases y a la inversa: el fortalecimiento de las bases fortalece a la red.

Hay que tener en cuenta que el trabajo específico para el fortalecimiento debe responder a las necesidades de cada institución en su contexto y actuar de forma personalizada con cada directivo y técnico. Además, es clave entender que el fortalecimiento de la red es clave para el fortalecimiento de las bases y a la inversa: el fortalecimiento de las bases fortalece a la red.



Fase 4: Monitoreo y seguimiento

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el plan estratégico y el POA, se realiza el monitoreo y seguimiento de forma continua.

Esto se hace a través una encuesta de satisfacción a las instituciones financieras para conocer los resultados de las capacitaciones recibidas así como del resto de servicios que les ofrece la red. El objetivo es identificar los avances y los puntos de mejora de la gestión y de cada uno de los productos y servicios que son ofertados por la red; para responder de manera adecuada y oportuna a las necesidades y requerimientos de los asociados.

Además, a través del seguimiento del plan estratégico así como del POA, que incorporan indicadores de gestión y objetivos definidos por unidades, se pretende generar un mecanismo que permita medir sistemáticamente, los resultados obtenidos por cada unidad de RENAFIPSE y comparar éstos con lo deseado o planificado, a fin de identificar dificultades y generar información que facilite la toma de decisiones en pro de la mejora continua de la organización.

A nivel operativo se evalúa el rol de los técnicos locales y se dispone de una guía para evaluar los procedimientos utilizados en la organización.

Fase 5: Gestión del conocimiento

La red, como parte de su proceso de fortalecimiento, necesita desarrollar condiciones que le permitan mantener su sostenibilidad financiera y organizacional. Con este fin, el proceso de fortalecimiento de la red debe considerar el proceso de aprendizaje institucional, con el objetivo de que futuras personas que se integren a la estructura de la red puedan entender, asumir, trabajar y comprometerse cotidianamente con los objetivos y dinámica definida por la organización. El aprendizaje institucional se puede materializar en acciones como:

- El seguimiento a la planificación estratégica como herramienta que orienta el accionar de la organización en el corto, medio y largo plazo.
- El seguimiento a los resultados financieros y sociales arrojados por las herramientas de generación de información implantadas en cada institución financiera y red local o regional (ej. PULGAS y MONITOR en el caso de RENAFIPSE).
- La mejora y fortalecimiento de las capacidades de todo el personal para garantizar una adecuada gestión organizacional.
- El desarrollo de herramientas (tecnológicas, operativas) que son utilizadas cotidianamente en el cumplimiento de sus tareas, haciendo especial énfasis en el desarrollo de manuales de uso de estas herramientas para su correcta aplicación.
- La definición de políticas institucionales a aplicar en las diferentes áreas de gestión, recogidas en manuales que detallan todos los procesos definidos y aplicados por la organización.
- La promoción de una cultura de gestión del conocimiento con procesos, herramientas y espacios para compartir el aprendizaje y conocimiento.



CAPÍTULO 3

Principales conclusiones y lecciones aprendidas





3. Principales conclusiones y lecciones aprendidas

De toda la experiencia acumulada en la trayectoria de RENAFIPSE y, a la luz de lo que ha sido expuesto en esta publicación, CODESPA considera que podrían extraerse las siguientes principales conclusiones:

- **IMPORTANCIA DE LA DEMOCRATIZACIÓN Y EL BUEN GOBIERNO**

Es importante trabajar para que las organizaciones no estén personalizadas y existan procesos de democratización y participación de los miembros, de cara a asegurar una adecuada sostenibilidad. La red debe sustentarse en un liderazgo promovido en su conjunto.

Como se indicaba previamente, el sector de las Economía Popular y Solidaria es una alternativa al Sistema Financiero; ello conlleva generar propuestas y “aprender haciendo”, buscando siempre dar soluciones no solo con eficacia y eficiencia, sino además con transparencia. La red debe actuar de acuerdo a sus valores, tales como: solidaridad, honestidad y transparencia. Ello genera confianza tanto en las bases como en las instituciones públicas y privadas.

- **BÚSQUEDA DE SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO: PRODUCTOS, CAPACIDADES Y PROCESOS**

El proceso de sostenibilidad, es decir, el futuro de la red, tiene tres pilares fundamentales: a) el desarrollo de capacidades de los directivos, técnicos, administrativos; b) el desarrollo de productos y servicios sostenibles para el desarrollo local y, c) la definición de procesos, procedimientos e instrumentos que sean recogidos en manuales y que constituyan auténticas herramientas de trabajo diario.

Es necesario promover productos y servicios que sean sostenibles, de cara a que cuando termine el apoyo del proyecto de desarrollo, sigan manteniéndose en la cartera de las instituciones. Estos deben responder a las necesidades para lograr el desarrollo local también para que las IMF estén interesadas en los productos y tengan los incentivos para comprar los servicios que ofrece la red. Para ello, es importante realizar estudios de mercado de los productos e identificar muy bien la oferta y la demanda de forma contextualizada. Igualmente, los dirigentes deben asumir que necesitan un proceso de capacitación y actualización permanente, y todo debería estar procedimentado y recogido en manuales para asegurar el correcto funcionamiento de las organizaciones.

- ESTABLECER RELACIONES DE COLABORACIÓN ESTRATÉGICAS

En el apoyo a una red de microfinanzas es importante acordar desde el inicio la participación en cuanto a la toma de decisiones estratégicas, y es recomendable recoger el tipo de relación y colaboración que se quiere desarrollar en un manual de relaciones institucionales.

- EL KNOW-HOW ACUMULADO PARA LA INCIDENCIA Y EL POSICIONAMIENTO

La experiencia y conocimiento acumulados de las instituciones que conforman la red y de la propia red pueden constituir una base óptima para generar propuestas de cara a las autoridades locales y nacionales. Esto supone ser conscientes de la importancia de la incidencia pública de la organización y asumir un papel proactivo de referente.

- ATENCIÓN A LAS CIRCUNSTANCIAS DEL ENTORNO

La red debe analizar de manera permanente el contexto social, económico y político del medio en que se desenvuelve a fin de conocer las exigencias y retos que se plantean, los cuales han de ser integrados en la gestión para dar las respuestas adecuadas. Establecer relaciones con otras redes del sector financiero popular y solidario, reconociendo y respetando las diferencias de cada cual, y además aprovechando precisamente esta circunstancia para aprender y cooperar.

- COMPROMISO A TODOS LOS NIVELES Y PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Para impulsar un proceso de fortalecimiento de una red de las instituciones financieras de base comunitaria se parte de la voluntad política de los directivos de cada organización miembro para impulsar las iniciativas estratégicas y operativas y del firme deseo de aprovechar los recursos con los que se cuenta.

El proceso de fortalecimiento de la red y de sus bases reconoce que existen limitaciones a diferentes niveles (económicas, técnicas, de tiempo, etc.). De ahí la necesidad de que este trabajo deba ser planificado y priorizado, dando especial importancia a aquellas instancias que hayan tenido menos oportunidades y con mayores limitaciones, y teniendo en cuenta un análisis interno de la organización (FODA).





4. Bibliografía

- Argandoña Rámiz, Antonio, "Una nota sobre las relaciones entre ética, economía y finanzas", IESE, OP-96-7, 09/1996.
- ART - PNUD Ecuador, ECUADOR: Economía y Finanzas Populares y Solidarias, Para el Buen Vivir, Quito, 2012.
- Constitución de la República del Ecuador. RO No. 449. Registro oficial, Octubre 20 del 2008.
- Dias Coelho, Franklin, "Finanzas Solidarias", en Cattani, D. (Org.), La Otra Economía, Buenos Aires, Ed. UNGS-Altamira-OSDE, 2004.
- Instituto Nacional De Economía Popular y Solidaria, <http://www.ieps.gob.ec>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011
- Marcilla Vaca, César y Salcedo Aznal, Alejandro, Economía solidaria: teoría y realidades de éxitos comunitarios, FH-FEDA, 2010.
- Mohar, Javier Gavito, "Fortalecimiento y desarrollo de las finanzas populares en México", ICE N.º 821, Marzo-Abril 2005.
- Orellana, Enrique, Las finanzas sociales y solidarias en el Ecuador, verdades y desafíos, Universidad Tecnológica Equinoccial, 2011.
- Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria. <http://www.finanzaspopulares.gob.ec>
- Quiñones, Ben y Sunimal, Fernando, "El capital social en las finanzas solidarias", Mundo Plural, s.f.
- RENAFIPSE, Acción y pensamiento de las redes de finanzas populares y solidarias en Ecuador, 2010.
- RENAFIPSE, Informe de la Evaluación de la Capacidad de la RED, Jack Burga, 2011.
- RENAFIPSE, Planificación Estratégica, 2011.
- RENAFIPSE, Manual de Procesos de Productos y servicios RENAFIPSE, CODESPA, s.f.
- SEEP, Visión General del NCAT 5.0: Herramienta para el Diagnóstico de la Capacidad de las Asociaciones de Microfinanzas, Powering connections, Citi Foundation, 2011.
- SENPLADES, Plan Nacional del Buen Vivir, 2014.
- Tonello, José, "Finanzas con rostro humano", Mundo Plural, 2010.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO UNGS (2007). Finanzas para la economía social: dinero, finanzas y la otra economía ¿Qué estrategias alternativas existen?, Cartillas de Economía Social No. 1, Maestría en Economía Social Instituto del Conurbano, Buenos Aires.



CODESPA es una organización no lucrativa que cuenta con 30 años de experiencia en la cooperación internacional al desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Desde su comienzo y hasta la actualidad, CODESPA ha gestionado alrededor de 800 proyectos en 33 países de América Latina, Oriente Medio, África y Asia, y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Actualmente tiene 17 delegaciones internacionales y nacionales. Su presidente de honor es S.M. el Rey Don Felipe VI.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social como motor para lograr un desarrollo humano trabajando en varias líneas: microfinanzas para el desarrollo, creación de tejido empresarial, desarrollo rural agropecuario, turismo de gestión comunitaria, formación profesional e inserción laboral, migración y desarrollo, y alianzas con el sector privado para el desarrollo. Asimismo, CODESPA lleva a cabo una inmensa labor de gestión del conocimiento así como de investigación, innovación y formación para profesionales del desarrollo, empresas y la sociedad en general, desde la visión de que el trabajo conjunto es clave para la erradicación de la pobreza.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org

Con la financiación de:

