

REFUERZO DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES Y DE LAS REDES DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Informe del taller

Taller organizado por ADA con el apoyo
del Ministerio de Asuntos Exteriores de Luxemburgo -
Dirección de Cooperación y Ayuda Humanitaria
LUXEMBURGO, 3 - 5 DE JULIO DE 2007

“Refuerzo de las asociaciones profesionales y de las redes de instituciones microfinancieras” es una publicación de ADA asbl y cuenta con el apoyo de la Dirección de Cooperación al Desarrollo del gobierno luxemburgués.

Este informe se basa en el material de formación y en las notas del taller recopiladas por Axel De Ville, Magali Paulus y Paola A. Romero Márquez.

Se publica bajo la responsabilidad exclusiva de sus autores y no es más que la expresión de sus propias opiniones.

La presente publicación está protegida por las disposiciones legales previstas en la ley luxemburguesa del 18 de abril de 2001 sobre los derechos de autor, derechos afines y las bases de datos.

No se podrá reproducir la presente publicación ni total ni parcialmente a través de ningún medio sin la autorización expresa y por escrito de su autor.

Todo comentario o sugerencia se puede enviar a adainfo@microfinance.lu

Para más información sobre el apoyo a asociaciones de IMF, visite la página Web de ADA www.microfinance.lu



ESTRUCTURA

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Los participantes y sus expectativas | 4 |
| 3. Las temáticas principales | 5 |
| 3.1 La asociación como “puerta de entrada” al sector de las microfinanzas | 5 |
| 3.2 La representación y la incidencia | 8 |
| 3.3 La gestión de información | 11 |
| 3.4 La innovación de productos | 14 |
| 3.5 El refuerzo de las capacidades de los miembros | 16 |
| 3.6 La gestión administrativa y operativa | 18 |
| 3.7 El financiamiento y la viabilidad | 20 |
| 4. Resultados del taller | 21 |
| Bibliografía | 22 |
| Anexos | 25 |

1. Introducción

La agrupación voluntaria de instituciones microfinancieras (IMF) no es un fenómeno nuevo. Cada vez más IMF han constatado la necesidad de crear una entidad que pueda representar sus intereses frente a otras organizaciones (el Estado, los donantes, el público general, etc.). La gran mayoría de las asociaciones de IMF (“A-IMF” en su forma abreviada¹) se ha formado siguiendo esta dinámica y, a medida que crecen y se profesionalizan, empiezan a abordar nuevas temáticas ampliando su ámbito de acción.

En este contexto, ADA decidió reunir en Luxemburgo del 3 al 5 de julio de 2007 a una docena de A-IMF de África, Asia y Latinoamérica, con el fin de favorecer el intercambio de experiencias y, de esta forma, facilitar el proceso de refuerzo de estas asociaciones. Este informe busca resumir las experiencias presentadas y los debates que tuvieron lugar durante dicho taller y no pretende imponer reglas sobre la forma de proceder que se puedan generalizar para el conjunto de las A-IMF.

El objetivo de esta iniciativa ha sido reforzar la cooperación con y entre las A-IMF a la vez que intentar desarrollar su plan de acción y reforzar los servicios que ofrecen a sus miembros. En este sentido, se hizo especial énfasis en el refuerzo de las capacidades institucionales, la divulgación de la información y la innovación de productos.

Al reunir a A-IMF muy diversas, ADA quería resaltar el valor de las experiencias de cada una de ellas y favorecer el intercambio y el aprendizaje mutuo entre las A-IMF en aquellos ámbitos que les son propios.

El taller se organizó en torno a siete temas principales²:

1. la asociación como “puerta de entrada” al sector microfinanciero;
2. la representación y la incidencia;
3. la gestión de la información;
4. la innovación de productos;
5. el refuerzo de las capacidades de los miembros;
6. la gestión administrativa y operativa;
7. el financiamiento y la viabilidad.

Con el fin de completar los aspectos teóricos abordados durante el taller, los participantes presentaron su experiencia en los ámbitos tratados para beneficio de las diferentes A-IMF presentes³. Una parte importante de la base teórica de este taller proviene de Tenn S., *Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks*: 1st edition, SEEP Network, junio de 2006.

Se ha estructurado el informe de acuerdo con la metodología empleada en el taller: introducción teórica a la temática, ilustraciones con ejemplos de los participantes (recuadros), desafíos identificados por los participantes y recomendaciones consensuadas.

1 A-IMF: Asociación de instituciones microfinancieras. En el marco de este documento, “A-IMF” hace referencia a las asociaciones nacionales o regionales de IMF, a las redes regionales o a los grupos de trabajo informales que participaron en el taller organizado por ADA.

2 Para una visión global del programa de este taller, véase el Anexo 1: Orden del día del taller; puntos tres a nueve.

3 Se distribuyeron previamente las presentaciones tras la identificación de los puntos fuertes de cada organización según su plan de acción.

2. Los participantes⁴ y sus expectativas

El taller agrupó a veinte participantes de trece organizaciones de África, Latinoamérica y Asia. ADA participó activamente en el taller asumiendo la función de moderador, en base a la experiencia adquirida en materia de refuerzo del sector microfinanciero y, particularmente, en el ámbito de la divulgación de información.

El carácter formal o informal de las organizaciones que participaron variaba según la región y el grado de madurez del sector microfinanciero. La tipología de las organizaciones incluía a asociaciones profesionales nacionales o regionales, grupos de trabajo informales, redes regionales, una dirección ministerial para las microfinanzas y ADA como organización de apoyo a las microfinanzas. La siguiente tabla presenta algunas de las cifras claves de las A-IMF representadas:

Tabla 1: Resumen de los participantes

| | |
|---|---------------|
| Número de participantes | 20 |
| Número de organizaciones participantes | 13 |
| Número total de IMF representadas | 436 |
| Número total de clientes de IMF representados | 13.200.000 |
| Cartera de crédito (en euros a diciembre de 2006) | 2.100.000.000 |
| Cartera de ahorro (en euros a diciembre de 2006) | 244.000.000 |

Los participantes expresaron las siguientes expectativas frente al taller sobre el refuerzo de A-IMF:

- En relación a otras A-IMF presentes:
 - compartir/mostrar su experiencia al resto de actores ;
 - aprender, aprovechar y enriquecerse a través de las experiencias de otras asociaciones;
 - establecer contactos que puedan llevar a colaboraciones o a alianzas con otras A-IMF;
 - intercambiar experiencias sobre los siguientes temas:
 - gestión de una asociación y su función;
 - creación y gestión de programas en el seno de una asociación;
 - eficiencia, eficacia y viabilidad de una asociación;
 - crecimiento de una asociación;
 - servicios ofrecidos a los miembros.

4 Véase el Anexo 2: Folleto de presentación de los participantes del taller sobre el refuerzo de las asociaciones de IMF.

- En relación a ADA:
 - Apoyo financiero y/o técnico;
 - alianzas y colaboraciones;
 - refuerzo de las capacidades
 - gestión de la información (centro de recursos, bases de datos, centro de documentación)

3. Las temáticas principales del taller

3.1. La asociación como “puerta de entrada” al sector microfinanciero de un país: el perfil del país y los indicadores claves sobre los miembros de la A-IMF

El **perfil del país** se puede definir como una “fotografía” del sector microfinanciero en un país en un momento determinado. La A-IMF puede facilitar el acceso, de diferentes públicos, a la información clave sobre las microfinanzas en una región o en un país determinado. Incluye, por ejemplo, los datos macroeconómicos, la importancia y la cobertura del sector microfinanciero, el marco jurídico y normativo, la estructura de la profesión, la política/estrategia nacional del sector, la presentación de los actores principales (pertenecientes o no a la A-IMF, organismos estatales, privados, etc.), las cifras del sector, etc. A priori, la A-IMF se conforma como la entidad mejor posicionada para presentar una visión de conjunto sobre el sector microfinanciero en un país determinado.

Recuadro 1: el perfil del país

El **perfil del país** de Níger tal y como se presenta en la página Web www.lamicrofinance.org contiene datos generales sobre la situación demográfica, política, económica y social del país, así como datos concretos sobre el sector microfinanciero en Níger.

El contenido del perfil es el siguiente:

- datos macroeconómicos
- importancia y cobertura de las microfinanzas
- marco jurídico, normativo e institucional
- estructura de la profesión
- política/estrategia nacional del sector
- presentación de los actores principales
- cifras sobre el sector

Cada uno de estos títulos es un link a datos específicos sobre cada tema. Por ejemplo, el punto “importancia y cobertura de las microfinanzas” informa sobre la evolución y la situación actual del sector en Níger, sobre las características de las IMF en este país, etc.

En un perfil de país se pueden incluir cifras que correspondan a estándares internacionales, nacionales y regionales (por ejemplo en relación a la moneda) y presentar los indicadores más representativos del país y del sector microfinanciero, por ejemplo, el número de IMF, la cartera de riesgo, etc.

Disponer de los **indicadores clave** sobre los miembros de la A-IMF (de forma individual o global) contribuye a ofrecer una idea concreta sobre el sector microfinanciero en el país y refuerza la transparencia y la credibilidad del sector microfinanciero.

Recuadro 2: los indicadores clave

1. De los **indicadores clave** seleccionados por la Dirección para las microfinanzas de Senegal y que se piden a las IMF en sus informes cabe mencionar:

- número de IMF
- número de puntos de servicio
- número de clientes
- número de mujeres beneficiarias
- tasa de penetración de hogares
- volumen de depósitos
- valor total de crédito
- situación de la cartera de riesgo a 90 días
- nivel de rentabilidad de las IMF
- activos de las IMF
- porcentaje de capitalización de las IMF

2. Las **cifras claves** de las IMF miembros de una asociación se pueden publicar en línea, por ejemplo en la página Web de ASOMI (Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador; miembro de REDCAMIF) <http://www.asomi.org/sv/35.0.html>. En esta Web, ASOMI presenta para cada una de las asociaciones el monto de la cartera de crédito, el número de clientes, el porcentaje de mujeres clientes y de clientela rural, el número de oficiales de crédito y el número de oficinas.

3. Para identificar los indicadores clave, la A-IMF puede consultar las siguientes **fuentes**:

- La guía técnica publicada por MicroRate “Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras” (disponible en español, inglés y francés) <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/38642>
- Site internet du Mix Market <http://www.mixmarket.org/> (en inglés)
- La guía de SEEP “Building Strong Networks”, págs. 51-56 (en inglés) <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/34095>

Pedir informes puede contribuir a la transparencia, a establecer los valores de referencia (benchmarks) para una región / un país y a identificar las buenas prácticas. Estas posibilidades de comparación pueden servir para la gestión interna de las IMF y para atraer a financiadores (donantes o inversores).

La recopilación de información⁵ para crear esta “puerta de entrada” a las microfinanzas puede realizarse a través de fuentes de información primarias (los datos estadísticos de la A-IMF, los informes anuales, los datos que provienen directamente de los miembros de la A-IMF) o secundarias (la página Web de la entidad encargada de la supervisión de las IMF, los estudios sobre las microfinanzas en el país o páginas Web especializadas en Internet que incluyan datos sobre el sector microfinanciero en el país, como por ejemplo Microfinancegateway, Mix Market, etc.).

En relación a este tema, se pueden resumir los siguientes **desafíos**:

- la **recopilación de datos** sobre los miembros de la A-IMF suele estar limitada por los plazos o por la fiabilidad de la información;
- los **costos** relacionados con el uso de herramientas de recopilación de datos son a veces elevados y la A-IMF no dispone necesariamente de los medios financieros y/o humanos para hacer frente a estos costes. Este obstáculo es especialmente importante en los países en los que las IMF están esparcidas por zonas rurales y no cuentan automáticamente con un sistema informático bueno;
- las IMF se muestran frecuentemente **reticentes a hacer públicos sus datos**;
- las **informaciones relacionadas con el mercado potencial y con los clientes** de las IMF dependen generalmente del sector informal y, por lo tanto, resultan difíciles de recopilar.

Entre las **recomendaciones**, cabe destacar:

- **La “puerta de entrada” es la primera impresión** que se tiene de la A-IMF y de sus miembros. Por esta razón, a la A-IMF le interesa posicionarse como principal fuente de información sobre las microfinanzas en el país. En este sentido, disponer de cifras recientes y fiables sobre los miembros y sobre el sector microfinanciero en el país reforzará la credibilidad de la A-IMF;
- **Animar a las IMF miembros a compartir los datos** sobre su rendimiento y su evolución, destacando el valor añadido que les ofrece (transparencia y credibilidad frente a clientes, socios o financiadores potenciales) e intentando limitar el tiempo necesario para proporcionar estos datos;
- En relación a lo anterior, el uso de una **herramienta de recopilación de datos** adaptada a los miembros constituye un servicio excelente que puede proponer la A-IMF. Se sugirieron dos ejemplos de herramientas ya existentes: la factsheet BRS-ADA y MIX Market. El empleo de una herramienta estándar puede resultar más económico, pero se debe garantizar la incorporación de especificidades nacionales o regionales pertinentes (por ejemplo, ciertos indicadores que exijan las autoridades de supervisión).

5 Véase igualmente en este informe el apartado 3.3. Gestión de la información (recopilar, tratar, divulgar)

Recuadro 3: herramientas de recopilación de datos

| Factsheet BRS-ADA | Mix Market |
|--|---|
| <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">• Visión completa de la situación financiera de la IMF• Herramienta gratuita disponible en Internet• No requiere un programa especializado (archivo Excel)• Análisis sencillo gracias a los gráficos• Disponible en varios idiomas• Se requieren conocimientos básicos de contabilidad para completarla <p>Enlace directo al documento: http://www.microfinance.lu/ada/internal.php?c_n=270</p> | <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">• Visión global del sector (por región o por país)• Visión global de la situación financiera de una IMF• Comparación posible entre diferentes IMF• Solo disponible en inglés• Se requiere el tiempo necesario para introducir y tratar los datos <p>Enlace directo a la página Web: www.mixmarket.org</p> |

3.2. La representación y la incidencia

La representación y la incidencia política constituyen generalmente las dos funciones principales que justifican la creación de una A-IMF. Defender los intereses de un grupo (la A-IMF) puede resultar más eficaz que defender los intereses de una IMF de forma individual.

Los interlocutores de la A-IMF son varios: las IMF miembros (la A-IMF trabaja principalmente para ellas), las autoridades nacionales, las organizaciones de apoyo nacionales o internacionales, los inversores nacionales o internacionales, los clientes de las IMF...

La **representación** está relacionada, entre otros, con estar presente en nombre de sus miembros en ciertos eventos (como conferencias y reuniones) o la bienvenida de los visitantes en nombre de los miembros. El solo hecho de contar con una organización que representa a un grupo ofrece una imagen más creíble de las IMF miembros y del sector microfinanciero. La A-IMF puede reforzar la credibilidad del sector microfinanciero en el país posicionándose como centro de información y de pericia sobre el desarrollo del sector de las microfinanzas a nivel nacional e internacional.

Recuadro 4: la representación de las IMF

Entre las actividades de **representación** y de promoción, APIM Malí (Asociación profesional de las instituciones microfinancieras de Malí) organiza, todos los años, una semana nacional de las microfinanzas. El objetivo de esta actividad es dar a conocer las microfinanzas al público en general, así como los servicios que puede ofrecer a la población.

Este evento permite a APIM Malí posicionarse como estructura que representa a las instituciones microfinancieras en Malí, encargada de la promoción del sector.

La **incidencia política** tiene como objetivo alentar la existencia (la creación) de un marco normativo adaptado a las microfinanzas. Las acciones de la A-IMF pueden entonces ser reactivas (por ejemplo, ante un proyecto de ley iniciado por las autoridades de supervisión) o proactivas (por ejemplo, tomando la iniciativa de realizar un estudio específico sobre el sector y, de esta forma, animar a las autoridades de supervisión a considerar mejorar el marco normativo para las microfinanzas).

El grado de influencia de una A-IMF depende en parte de su estatus legal (grupo de trabajo informal, asociación registrada, etc.), de las características del sector de las microfinanzas en el país / región (alcance e importancia del sector), de las actividades realizadas (sensibilización, información...) y de la calidad y de la profesionalidad de la A-IMF.

Entre las actividades que pueden realizar las A-IMF cabe mencionar:

- Acciones de sensibilización (por ejemplo, la semana de las microfinanzas en Malí, la conferencia nacional sobre las microfinanzas en Burkina Faso);
- Acciones de información (por ejemplo, reuniones de información y de intercambio, publicación de boletines nacionales y regionales sobre las microfinanzas como los que publica REDCAMIF, página Web);
- Actividades estratégicas (por ejemplo, la elaboración de una estrategia nacional sobre las microfinanzas);
- Actividades de investigación (por ejemplo, los estudios sobre la cofinanciamiento realizados por APIMEC, Senegal, las visitas de terreno en países vecinos);
- Trabajo de incidencia política (frente a las autoridades de supervisión, frente al nivel legislativo y normativo, mediante la creación de plataformas de intercambio para los profesionales y los responsables políticos).

Recuadro 5: la incidencia política

1. Vietnam MFWG (Grupo de Trabajo sobre las Microfinanzas de Vietnam) mantiene **contactos permanentes** con el departamento de instituciones bancarias y no bancarias de crédito del Banco de Vietnam y ha contribuido, a través de sus comentarios, a la **formulación de un decreto** (número 28) sobre el sector de las microfinanzas.

2. APIMBF (Asociación profesional de instituciones microfinancieras de Burkina Faso) aboga por el sector de las microfinanzas frente a las autoridades políticas y ha intervenido, por ejemplo, en la **elaboración de la estrategia nacional sobre las microfinanzas** y de su plan de acción adoptado por el Gobierno. APIMBF ocupa un lugar destacado entre los órganos de gestión del plan de acción de la estrategia nacional sobre las microfinanzas y también está presente en el Comité director y en el de coordinación.

Los **desafíos** que presenta el papel de presentación y de incidencia política están especialmente relacionados con:

- un marco normativo inadaptado (o inexistente) para las microfinanzas, por ejemplo, con tipos de interés mínimos, la limitación del recaudo del ahorro, la limitación de la diversificación de productos microfinancieros, como el leasing, el factoring o el seguro. Frecuentemente, es el resultado de una falta de conocimiento sobre el sector por parte de las autoridades reguladoras;
- la **dificultad de comunicar y de convencer** a actores externos a las microfinanzas, pero que resultan indispensables para permitir el desarrollo del sector (por ejemplo, periodistas, otras asociaciones profesionales, las autoridades supervisoras...);
- cuando un responsable de una IMF representa igualmente a la A-IMF, se puede encontrar ante un **conflicto de interés** entre los intereses individuales de su IMF y los intereses colectivos de los miembros de la A-IMF;
- para las **A-IMF no formales** (por ejemplo, los grupos de trabajo informales) la incidencia política puede suponer una tarea difícil, por la falta de credibilidad que tiene el grupo informal frente a los actores que se encuentran fuera del sector microfinanciero.

Para mejorar sus funciones de representación y de incidencia política, los participantes sugieren:

- Desarrollar una **estrategia de incidencia política** que permita adoptar posiciones comunes de acuerdo con un proceso de consulta a los miembros, mantener un contacto regular con las autoridades, reforzar el papel de la A-IMF y su poder de influencia. A este nivel, puede resultar útil identificar a un representante en el gobierno que esté convencido de la importancia del sector microfinanciero y que pueda facilitar los contactos de la A-IMF con las autoridades y reforzar su credibilidad;
- Con el fin de **suplir la falta de conocimientos sobre el sector**, se pueden proponer formaciones a las autoridades supervisoras con el fin de delimitar mejor los desafíos a los que se enfrentan los miembros de la A-IMF;
- Labrar una buena **reputación para la A-IMF**, tanto de cara a sus miembros como de cara al exterior, con el fin de posicionarla como un punto de contacto para el sector microfinanciero en el país;
- Reforzar y promover la **transparencia de las IMF miembros** (por ejemplo, iniciar campañas para la autorregulación de las IMF, promover las evaluaciones externas – calificaciones – de las IMF miembros, proponer una herramienta para recopilar datos sobre el rendimiento de las IMF miembros, etc.).

3.3. La gestión de la información (recopilar, tratar, divulgar)

La gestión de la información conforma una función crucial para la A-IMF de cara a:

1. negociar y presentar el sector;
2. analizar y, a continuación, considerar mejoras para el sector;
3. reforzar las competencias de los miembros de la A-IMF.

La gestión de la información por parte de la A-IMF puede constituir un servicio muy valorado por sus miembros por las siguientes razones:

- la cantidad de información relacionada con las microfinanzas es enorme y no toda resulta pertinente para los miembros;
- las microfinanzas evolucionan rápidamente y se convierten en un sector cada vez más especializado;
- numerosas experiencias realizadas en otros países pueden resultar interesantes para los miembros.

Se distinguen cuatro etapas en la gestión de la información: la recopilación, el tratamiento (seleccionar, filtrar, analizar) y la divulgación de la información.

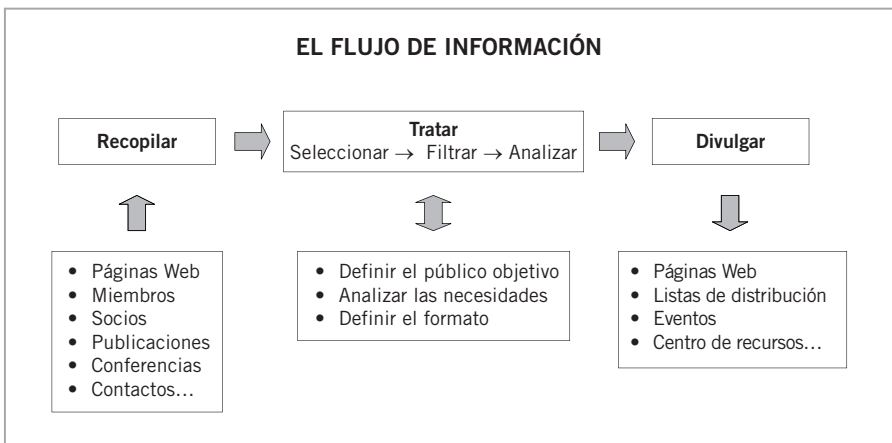
La **recopilación de la información** se puede realizar a través del seguimiento de páginas Web de referencia y a través de colaboraciones con otras páginas especializadas (partenariado), a través de la creación de una biblioteca, a través de la creación de una red de fuentes de información o de contactos (sobre unos temas precisos), etc.

El **tratamiento de la información** supone, en primer lugar, seleccionar y filtrar la información y, posteriormente, analizarla. Con el fin de facilitar el tratamiento de la información, puede resultar útil centrarse en las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades de información de los miembros?
- De la selección, ¿cuáles son los temas que resultan pertinentes para los miembros?
- En cuanto a la estructura, ¿en qué forma quieren recibir los miembros la información (formato, frecuencia, idioma...)?
- ¿Cuáles son las necesidades de otros públicos-objetivo?

Existen varios vectores de **divulgación de la información**: las páginas Web, las listas de distribución, los documentos impresos (estudios, informes, boletines, documentos técnicos, newsletters, etc.), eventos públicos o específicos (conferencias, foros, seminarios), los centros de recursos (bibliotecas especializadas), los espacios de información (helpdesk), etc.

Diagrama 1: el flujo de información



Las **páginas Web** pueden cumplir dos objetivos complementarios: presentar la A-IMF (servicios, objetivos, miembros, etc.) y puede constituir una fuente de información para los miembros y/o para el exterior. Cabe mencionar algunos principios para la gestión de una página Web:

- Centrarse en el contenido (práctico, concreto, pertinente);
- Subcontratar los aspectos técnicos (plataforma técnica), pero fijar los parámetros/necesidades de información y funcionalidades;
- Incluir enlaces o links a otras páginas Web (y negociar colaboraciones) en vez de duplicar la información;
- Intentar ofrecer un valor añadido a través de información que no esté disponible en otro lugar;
- Tener en cuenta que se tiende a volver a una página Web cuando es dinámica y cuando se actualiza con regularidad. (Por ejemplo, la página del Grupo de Trabajo sobre las Microfinanzas de Laos <http://www.microfinancelaopdr.org/>).

Un medio de distribución sencillo y eficaz pueden ser las **listas de distribución por correo electrónico**. Permiten divulgar información en formato electrónico (un documento o una información puntual) y estimulan el intercambio entre los miembros. (Por ejemplo, la revista semestral “El Mapeo de las Microfinanzas” que envía REDCAMIF en formato electrónico a través de una lista de distribución).

Los **documentos impresos** son medios de divulgación muy útiles, pero requieren una buena gestión, puesto que su producción exige mucho tiempo e importantes medios físicos, humanos y financieros. (Por ejemplo, el boletín producido por CMA en Camboya).

Se puede ver que **los eventos públicos o específicos** exigen no solo la elección de un tema interesante para el público objetivo, sino también una organización logística que requiere recursos humanos y financieros. Para que el evento tenga éxito es necesario establecer un resultado concreto que se quiere alcanzar al finalizar la conferencia. (Por ejemplo, el “Foro Latinoamericano de Bancos Comunes”, uno de los foros de debate organizados por REDCAMIF).

Se puede crear un **centro de recursos**, como una biblioteca física o virtual, en la que se pone a disposición de los miembros (y del público general) publicaciones clave sobre las microfinanzas. (Por ejemplo, la biblioteca de la Maison de la microfinance de ADA en Luxemburgo)

Los participantes identificaron los siguientes desafíos que se presentan a la gestión eficaz de la información:

- los costos de la recopilación⁶ de la información y de las publicaciones;
- las competencias en tecnología informática (páginas Web, SIG, etc.)
- sólidas competencias de análisis y de redacción para garantizar la calidad del contenido de la información divulgada.

6 Véase también el punto 3.1. de este informe, La asociación como “puerta de entrada” al sector de las microfinanzas de un país: el perfil del país y los indicadores clave sobre los miembros de la A-IMF.

Entre las **recomendaciones** propuestas cabe destacar como las más importantes:

- transmitir una información adecuada en el momento adecuado en el formato adecuado teniendo en cuenta el público objetivo;
- diseñar una **estrategia de gestión de la información**: especializarse en ciertos aspectos, establecer colaboraciones y, si es posible, designar a una persona específica para que se encargue de editar las publicaciones;
- financiar las publicaciones a través de patrocinadores, la publicidad, o, si es necesario, vender las publicaciones;
- delimitar claramente las necesidades de información de los lectores potenciales de las publicaciones; esto permite adaptar mejor las publicaciones al público y definir más claramente su temática;
- evaluar bien los costos que supone la producción de un documento impreso y, si necesario, cambiar el método de distribución (por ejemplo, trabajar con listas de distribución por correo electrónico o publicar el documento en la página Web de la A-IMF).

3.4. La innovación de productos

La A-IMF puede apoyar de forma eficaz a sus miembros en la innovación de productos, como los microseguros, el leasing o las transferencias de dinero de los migrantes (remesas). La A-IMF puede favorecer el desarrollo del producto:

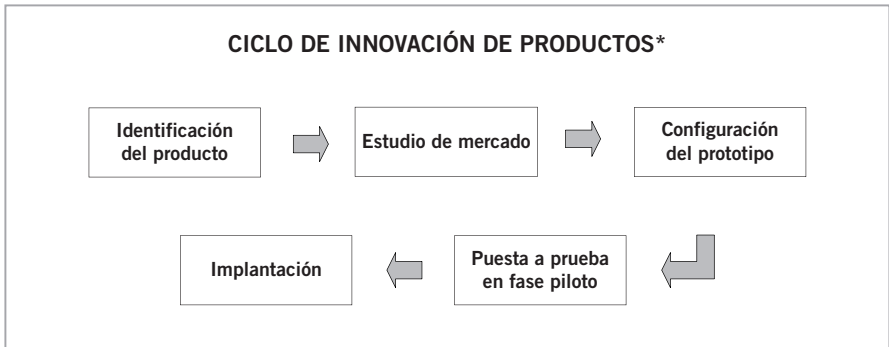
- realizando el proceso de innovación en nombre de sus miembros,
- elaborando un estudio de mercado y/o de viabilidad,
- identificando y/o movilizando las competencias necesarias.

El desarrollo de un producto se puede definir en cinco grandes etapas⁷:

- 1) identificación del producto,
- 2) estudio de mercado,
- 3) configuración de un prototipo o diseño,
- 4) puesta a prueba en la fase piloto (en el caso de una estructura aparte, definición de la entidad jurídica),
- 5) implementación (a gran escala).

⁷ Se han definido estas etapas teniendo en cuenta las presentaciones de FOLADE, CIF y REDCAMIF (véase el Diagrama 2).

Diagrama 2: el ciclo de innovación de productos



* Fuente: adaptación de los ciclos de innovación de productos desarrollados por CIF, FOLADE y REDCAMIF.

Recuadro 6: ejemplos de innovación de productos

1. MICROPENSIONES

REDCAMIF realizó un **estudio de mercado** para un programa de **micropensiones** en Centroamérica. El objetivo era apoyar el diseño, la puesta a prueba en la fase piloto y la implantación a gran escala de micropensiones, que debían concebirse teniendo en cuenta las necesidades de la población-objetivo.

El proyecto quiere llegar a por lo menos 500.000 microempresarios que podrían beneficiarse de productos de micropensiones (ahorro a largo plazo, seguro de vida...) ofrecidos a través de las más de 100 IMF miembros de REDCAMIF.

Las fases establecidas para el proyecto son:

- Fase I: Estudio de viabilidad (2006-2007)
- Fase II: Plan piloto de implementación (puesta a prueba) (2007-2008)
- Fase III: Difusión y expansión de las micropensiones (a partir de 2008)

2. MICROSEGUROS

CIF ha desarrollado un programa de **seguro de vida préstamo** en colaboración con ADA/KBC y DID/DSF. Para ello, CIF elaboró un inventario de las prácticas existentes y diseñó un proyecto que consta de: un estudio de mercado, el diseño de un producto, la experimentación en una de sus redes miembros (durante seis meses), evaluación posterior y ajuste, para finalizar con la réplica de la configuración validada en las otras redes con un periodo de experimentación breve.

Los **desafíos** que se pueden presentar durante el desarrollo de un nuevo producto son:

- una difícil integración/**cooperación** entre las IMF miembros;
- movilizar el **financiamiento**, los socios y las competencias necesarias para desarrollar proyectos de productos que puedan resultar viables.

Los participantes realizaron las recomendaciones siguientes para lograr un mejor desarrollo de productos:

- el **cliente debe estar en el centro del proceso** de desarrollo (respuesta a una demanda real);
- el desarrollo de productos requiere una **metodología** bien definida y competencias específicas;
- intentar aprender y aprovechar las experiencias realizadas en otras regiones;
- para que la A-IMF pueda ejercer un papel de catalizador de los esfuerzos para el desarrollo de un producto es necesario fomentar la cooperación entre las IMF miembros y una competencia sana⁸.

3.5. El refuerzo de las capacidades

El refuerzo de las capacidades es uno de los servicios principales propuestos por la A-IMF y una de las expectativas principales de sus miembros.

A continuación, se enumeran una serie de principios fáciles de respetar que permiten un adecuado diseño e implementación de un programa de refuerzo de las capacidades:

- analizar las **necesidades de formación** de los miembros antes de crear un programa de formaciones (“basado en la demanda” de los miembros y no “basado en la oferta” de los donantes);
- con frecuencia se necesitan subvenciones, pero un **autofinanciamiento parcial** (por ejemplo cuotas de inscripción) resulta favorable para la calidad de las formaciones, así como para la credibilidad del programa;
- para los programas de formación ya estructurados, hay que adaptar el contenido a los participantes y al contexto (sobre todo en el caso de formadores extranjeros o que provengan de otro sector);
- es importante **analizar la calidad y el impacto** de la formación.

8 Se constata en numerosos casos que existen una serie de factores que pueden promover una competencia sana: la elaboración de un código deontológico y la creación de un comité de arbitraje, el fomento del intercambio entre los miembros, la promoción de la gobernanza democrática de la A-IMF, el establecimiento de principios de información claros y justos, la federación de miembros frente a temas/amenazas externas y el desarrollo de un convenio colectivo para la gestión de recursos humanos.

Recuadro 7: la oferta de formación para las IMF miembros

Según CMA (Cambodia Microfinance Association), las **etapas** más importantes que hay que seguir al **ofrecer formación** son las siguientes:

- definir el tema
- seleccionar los recursos humanos
- buscar fondos
- selección de los participantes
- organización de la formación (programa, logística)
- evaluación

CMA ofrece las siguientes formaciones a sus miembros:

- gestión de riesgo en microfinanzas
- gestión activo-pasivo
- desarrollo de un plan estratégico de microfinanzas
- gestión de IMF
- análisis del rendimiento de IMF

Recuadro 8: la oferta de formación para reforzar las capacidades

CAPAF promueve un enfoque de mercado para servicios viables que permita reforzar las capacidades de las IMF. Incluye la formación, el apoyo técnico y la divulgación de información. (Fuente: <http://www.capaf.org>). Propone una “**formación de formadores**” y cuenta con una base de datos con las personas capacitadas, aptas para transmitir sus conocimientos.

Sería interesante que las A-IMF aprovecharan este tipo de programas para **reforzar las capacidades** de sus miembros. La A-IMF podría enviar a algunos de sus empleados a una capacitación con el fin de poder divulgar posteriormente los conocimientos adquiridos entre las IMF miembros.

Por ejemplo, APIMBF (Burkina Faso) propone formaciones CAPAF como: el análisis financiero de IMF, los principios fundamentales de la contabilidad de IMF, el desarrollo de nuevos productos, etc. Y APIMEC (Senegal) propone formaciones CAPAF sobre gestión de riesgos operativos y el cálculo y el control de morosidad (estimación y fijación de los tipos de interés).

Es importante superar una serie de **obstáculos** que pueden dificultar la realización de formaciones:

- la falta de **formadores calificados y con experiencia** en el sector de las microfinanzas;
- **los costos** de formación.

Las **recomendaciones** que se incluyen a continuación pueden servir a modo de líneas directrices para el servicio de formación que ofrezcan las A-IMF a sus miembros:

- definir una **estrategia de formación** basada en un análisis de las necesidades de los miembros y crear una unidad "**formación**" en el seno de la A-IMF;
- definir el papel de la A-IMF de cara a las formaciones: proveedor directo, contratador, socio o facilitador (o una combinación de estas opciones);
- la calidad de los formadores (competencias técnicas, experiencia concreta y competencias pedagógicas) es crucial (encontrar un formador adecuado no siempre resulta fácil). Se debe fomentar más la **formación de formadores**;
- las **formaciones que ofrecen un título** (las formaciones universitarias o las formaciones continuas) suscitan cada vez un interés mayor. La colaboración con entidades de formación (universidades, centros de formación bancaria,...) representa una buena oportunidad par las A-IMF;
- la **cooperación regional** en materia de formación también ofrece un importante valor añadido.

3.6. La gestión administrativa y operativa

En términos generales, se puede decir que la gestión administrativa y operativa de una A-IMF incluye la gobernanza, la estructura institucional, el plan estratégico, el plan de acción, el presupuesto anual, la elaboración de informes, el seguimiento y la evaluación.

Independientemente del estatus jurídico de la A-IMF, resulta interesante que cuente con documentos "tipo" para un buen funcionamiento y para realizar acciones pertinentes.

Un plan estratégico bien elaborado (y con un seguimiento adecuado) facilita la gestión de una organización. Puede, por ejemplo, reflejar los objetivos de la asociación (misión, visión, etc.) y, a continuación, "traducirse" a un plan de acción flexible.

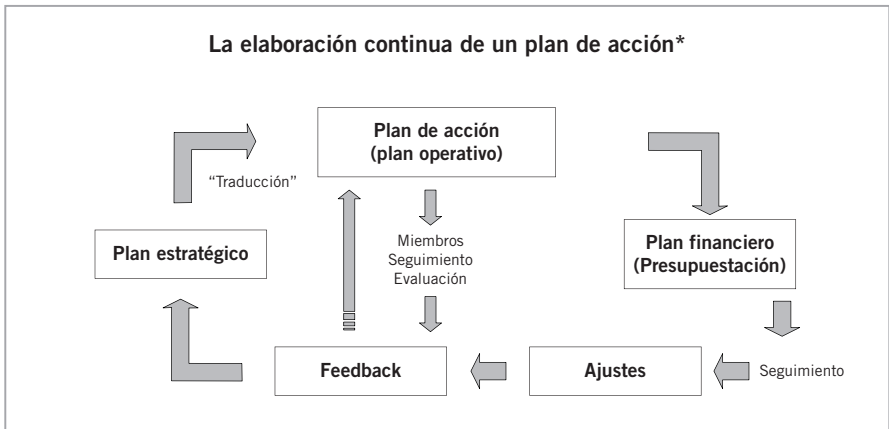
Resulta importante que la prioridad de una A-IMF se centre en los servicios que ofrece a sus miembros: un plan de acción que se someta a las necesidades de los miembros, frente a un plan de negocio que no aporte nada a los miembros y que ponga en peligro la credibilidad de la A-IMF.

En lo que respecta al plan estratégico (definido en la mayoría de los casos para tres o cinco años), resulta más útil que sea simple y que se someta regularmente a la aprobación de los miembros. Las apreciaciones de los miembros sobre el mismo (solicitud de nuevos servicios, comentarios, sugerencias, etc.) contribuyen a mejorar y a enriquecer el plan estratégico.

El hecho de establecer un plan de acción (que se prepara generalmente una vez al año) no garantiza su ejecución. Se deberá realizar un seguimiento, así como evaluaciones intermedias, con el fin de facilitar el control interno y aportar las modificaciones que se estimen necesarias durante la ejecución del plan. También se debe controlar el presupuesto asignado al plan de acción (el costo de las actividades programadas).

El siguiente diagrama presenta una visión global del ciclo de elaboración, revisión y actualización de un plan de acción⁹. Cabe destacar que depende del plan estratégico, así como la relación directa con el plan financiero (presupuesto).

Diagrama 3: la elaboración de un plan de acción



*Fuente: adaptación de la "Tabla de planificación estratégica y operativa" del documento Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance; CIRAD; 1998.

Para crear su plan estratégico o de acción, una A-IMF puede basarse en las **recomendaciones** enumeradas a continuación:

- ejecutar una **estrategia que esté al servicio de los miembros**, garantizando el equilibrio y la neutralidad de la A-IMF;
- fomentar la **lógica institucional** de la A-IMF más que una lógica por proyectos y seguir una jerarquía lógica en la elaboración del plan de acción como la que sigue:

⁹ Este diagrama es una adaptación de "La tabla de planificación estratégica y operativa" de Sheldon T. & Waterfield T., Plan de développement et projections financières pour les institutions de microfinance, CIRAD, 1998, página 3.

- visión, misión de la A-IMF;
- plan estratégico y plan de acción (plan operativo para vincular la parte directiva con la ejecutiva);
- presupuesto (una estructura acorde al plan de acción y que siga la lógica de gastos incurridos por los servicios ofrecidos a los miembros);
- elaboración de informes, seguimiento y evaluación;
- estructurar el presupuesto para posicionar a la **A-IMF como prestataria de servicios** frente a los miembros, los financiadores y otras organizaciones;
- reforzar las **competencias del ejecutivo**.

3.7. El financiamiento y la viabilidad financiera

Con el fin de garantizar su funcionamiento, la A-IMF debe definir una estrategia de financiamiento. Para ello, los participantes han identificado las siguientes fuentes de financiamiento:

- publicidad (espacios publicitarios de pago en publicaciones o páginas de Internet), cuotas anuales de los miembros y gastos de afiliación, prestación de servicios a miembros (cuotas de inscripción para las formaciones, las conferencias, etc.) o a no miembros;
- agencias de cooperación internacionales, fundaciones, ONG internacionales y Estados (acuerdos bilaterales);
- comisiones (por ejemplo, las labores de intermediación para la gestión de adquisiciones colectivas);

La experiencia parece mostrar que los fondos propios provenientes de los miembros se gestionan mejor que los fondos de la cooperación internacional porque los miembros son más exigentes con la gestión de sus contribuciones.

Sin embargo, en la actualidad, la mayoría del financiamiento proviene de fuentes externas (agencias de cooperación internacionales, fundaciones) lo que va en contra de la sostenibilidad y de la autofinanciamiento.

La viabilidad financiera de una A-IMF depende no sólo de las fuentes de financiamiento, sino también de la gestión de costos, del seguimiento de los indicadores de gestión (¿el costo de una actividad está justificada frente a su resultado / impacto?), de la calidad y la diversidad de los servicios que se ofrecen a los miembros, etc.

Una A-IMF puede intentar adaptar las cuotas de los miembros a sus recursos financieros, aunque pueden surgir problemas de neutralidad y de dependencia puesto que ciertos miembros contribuyen más que otros y, por lo tanto, pueden considerar que tiene un estatus “preferente”.

Las **recomendaciones** que se incluyen a continuación tienen como objetivo aumentar la viabilidad financiera (uno de los desafíos mayores):

- establecer buenas relaciones con los **financiadores** sin crear dependencias;
- calcular el **costo de los servicios ofrecidos** y desarrollar servicios de pago y basados en las necesidades de los miembros;
- instaurar un **control presupuestario** estricto y regular y emplear un **sistema de elaboración de informes global y estándar** tanto para los miembros como para los financiadores;
- inscribir adecuadamente las actividades dentro de un marco de lógica económica y una perspectiva de prestación de servicios (por ejemplo, cuotas de formación);
- intentar buscar financiamiento a través de la creación de otros tipos de actividad (por ejemplo, prestaciones de servicios a organizaciones que no sean IMF);
- revisar la cuota anual o los costos de afiliación (los miembros pueden estar dispuestos a pagar una cantidad mayor, si consideran que la A-IMF les ofrece un servicio de calidad).

4. Resultados del taller

Las A-IMF participantes, que evolucionan claramente en contextos diferentes, compartieron a lo largo del taller una serie de desafíos comunes, de entre los cuáles tres parecen tener un impacto importante sobre su funcionamiento:

- la competencia entre sus miembros que dificulta la cooperación;
- un marco normativo inadecuado o inexistente;
- la falta de recursos financieros y humanos, lo que tiene una repercusión especial sobre las siguientes actividades:
 - o la recopilación, el tratamiento y la divulgación de información;
 - o la innovación de productos;
 - o las formaciones.

Este taller ha resaltado el valor añadido de reunir a A-IMF que operan en diferentes contextos. Han podido aprovechar las experiencias de otros participantes y aprender a través de ellas. Además, se han enriquecido a través de:

- el intercambio de experiencias;
- un llamamiento a la profesionalización de las A-IMF;
- la identificación de un gran abanico de servicios que se pueden ofrecer a IMF miembros;
- la coordinación de los esfuerzos de apoyo a A-IMF.

De esta forma, una colaboración entre las A-IMF tanto a nivel intra como extra regional puede facilitarse a través de la sola organización de actividades que ofrezcan una oportunidad para el intercambio.

Se prevé para el año 2008 una segunda versión de este taller, dirigido al refuerzo de las capacidades de las asociaciones profesionales y de las redes de IMF, así como una posible cooperación entre las organizaciones de apoyo a las A-IMF.

Bibliografía

Refuerzo de asociaciones de IMF

1. Tenn S., Building Strong Networks: An Institutional Strengthening Guide for Microfinance Networks: 1st edition, SEEP Network, junio de 2006;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/34095>
2. Gross R., Brüntrup M., Microfinance Associations (MFA): Their Role in Developing the Microfinance Sector, GTZ, abril de 2003;
http://www.microfinancegateway.org/files/21440_21440.pdf
3. Muntemba S., Amuah, A., Building Networks of Service-Providing Institutions: Sourcebook, World Bank, julio de 2000;
http://www.microfinancegateway.org/files/21516_World_Bank_Sourcebook_draft_.doc
4. Doligez F., Les associations de microfinance: leur rôle dans le développement de l'industrie de la microfinance, Séminaire GTZ-AFMIN Accra, Ghana, 6 y 7 de noviembre de 2002, IRAM (Instituto de Investigación y de Aplicación de Métodos para el Desarrollo);
<http://www.cerise-microfinance.org/publication/pdf/intervention/AMF-Iram-GTZ.pdf>

Experiencias específicas de asociaciones de IMF

1. Vietnam Country Profile, BWTP Asia Resource Centre for Microfinance;
http://www.microfinancegateway.org/files/24547_file_Vietnam.pdf
2. Al-Baldadi H., Brüntrup, M., Microfinance Associations: The case of the Association of Microfinance Institutions Ethiopia (AEMFI), GTZ, Eschborn 2002;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/21519>
3. Brüntrup M., Association des institutions de la microfinance: le cas de l'association nigérienne des institutions professionnelles de la microfinance (ANIP-MF), GTZ, Eschborn 2002;
http://www.lamicrofinance.org/files/14507_AMFNiger.pdf

Otros documentos (sobre uno o varios temas del taller)

1. Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras: Guía técnica 3era edición, MicroRate & Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Micro, Small and Medium Enterprise Division, Washington, D. C., julio de 2003, (disponible en español, inglés y francés)
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/38642>

2. Brand M., The MBP Guide to New Product Development. Synthesis Report on Field Tests, USAID, ACCION, agosto de 2001;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/19223>
3. Technical note N.1. Achieving Financial Sustainability: Six Key Strategies for Microfinance Associations, The Seep Network, octubre de 2004;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/22028>
4. Technical note N.4. The Role of Microfinance Networks in Challenging Environments, The Seep Network, octubre de 2006;
<http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/36928>
5. Salze-Lozac'h V., Creating a Microcredit Resource Centre in Western Europe. Feasibility Study and Business Plan, Caisse des Dépôts et Consignations and ADIE International (France), octubre de 2002;
http://www.microfinancegateway.org/files/31082_file_Resource_Center_feasibility.doc

Páginas Web de referencia

Portal francófono sobre las microfinanzas: www.lamicrofinance.org

Portal anglófono: www.microfinancegateway.org

ADA : www.microfinance.lu

Mix Market : www.mixmarket.org

SEEP : www.seepnetwork.org

Ford Foundation : www.fordfound.org

European Microfinance Platform : www.microfinance-platform.eu

ANEXOS

“Fortalecimiento de Asociaciones de IMF”

Taller de Formación organizado por ADA con el apoyo del
Ministerio de Asuntos Exteriores – Dirección de la Cooperación Luxemburguesa
LUXEMBURGO, 3 - 5 JULIO 2007

AGENDA

Martes 3 de Julio 2007

8h30 Apertura

- a. Lógica institucional de ADA y su relación con el taller de formación
- b. Contexto y objetivo del taller

9h00 Parte 1: Presentación de los Participantes

- a. Exposición del plan de acción de cada asociación (5 min por asociación, 1 diapositiva máx) y de las expectativas de cada participante con respecto a este taller de formación
- b. Preguntas y respuestas

10h30 Pausa para el café

10h45 Parte 2: Contenido y Programa del Taller

- a. El papel desempeñado, los objetivos y los servicios de las A-IMF
 - ⇒ La asociación como puerta de entrada al sector de las microfinanzas de un país
 - ⇒ Manejo de la información
 - ⇒ La innovación de productos
- b. Funcionamiento de las asociaciones
 - ⇒ Administración y manejo de A-IMF
 - ⇒ El financiación y la viabilidad financiera de una A-IMF
- c. Preguntas y respuestas

12h30 Almuerzo

14h00 Parte 3: La Asociación como Puerta de Entrada al Sector de las Microfinanzas

- a. Perfil del país (macro-económico, político, social, características, marco regulatorio, etc.)
- b. Indicadores claves de los miembros de la A-IMF
- c. Preguntas y respuestas

15h00 Parte 4: Representación de los Miembros y Defensa Política

- a. Representación de los miembros: ¿Cuál es el papel de la A-IMF?
 - ⇒ ¿Para quién y con quién trabaja la A-IMF?
 - ⇒ Presencia y Representación
 - ⇒ ¿Quiénes son sus principales interlocutores?
 - ⇒ Reforzar la credibilidad del sector de la microfinanza en el país
- b. Defensa política: ¿Cuál es el rol de la A-IMF?
- c. Preguntas y respuestas

16h00 Pausa para el café

16h15 Parte 5: Gestión de la Información

- a. Recoger la Información
- b. Seleccionar la Información
- c. Publicar la Información
- d. Preguntas y respuestas

18h00 Fin de la jornada

19h00 Cena

Miércoles 4 de Julio 2007

8h30 Parte 6: La innovación de Productos

- a. Metodología para la concepción, test y desarrollo de un producto de microfinanzas (microseguro, micropensión, crédito vivienda/hábitat)
- b. Preguntas y respuestas

10h30 Pausa para el café

10h45 Parte 7: El Fortalecimiento y la Formación de los Miembros

12h30 Almuerzo

14h00 Parte 8: Administración y Gestión de las Asociaciones de de IMF

- a. La gobernanca
- b. El plan estratégico
- c. El plan de acciones y el presupuesto anuales
- d. El reporting, el seguimiento y la evaluación
- e. Preguntas y respuestas

16h00 Pausa para el café

16h15 Parte 9: La Financiación y la Viabilidad Financiera de una Asociación de IMF

- a. La financiación
 - ⇒ ¿Cuáles son las fuentes de financiación para la A-IMF?
 - ⇒ ¿Cómo desarrollar la autofinanciación? (participación de los miembros – cotizaciones, etc., cobro de servicios prestados)
 - ⇒ ¿Dónde buscar la financiación?
 - ⇒ Movilizar subsidios (¿Para qué actividades?, ¿Cómo presentar una solicitud de subsidio?)
- b. La viabilidad financiera
 - ⇒ Seguimiento del presupuesto
 - ⇒ Mejorar la gestión de costos
 - ⇒ Pilotaje a través de indicadores de gestión
- c. Preguntas y respuestas

18h00 Fin de la jornada

19h00 Cena

Jueves 5 de Julio 2007

- 8h30 Parte 10: Encuentro con Asociaciones Profesionales en Luxemburgo**
a. Visita a ABBL (Asociación de Bancos y Banqueros de Luxemburgo)
- 10h15** Pausa para el café
- 10h30 Parte 10: (Continuación)**
b. Encuentro con el círculo ONGD (Asociación de ONGs de Desarrollo)
- 11h30 Parte 11: El Papel Desempeñado por Luxemburgo dentro de las Microfinanzas**
a. Presentación de la Dirección de la Cooperación Luxemburguesa en el campo de las microfinanzas
- 12h30** “Stand up buffet” y
b. Encuentro con miembros de la Mesa Redonda de las Microfinanzas Luxemburgo y con miembros de Lux-Développement (Agencia de cooperación Luxemburguesa)
- 14h00 Parte 12: Cómo Trabajar con ADA ?**
a. Lógica institucional de ADA
b. Mecanismos de ayuda para las A-IMF
⇒ Ayuda técnica
⇒ Ayuda financiera
- 16h00** Pausa para el café
- 16h15 Conclusiones del taller**
- 17h15 Fin de la jornada**
- 19h30 Cena**

Publicado con el apoyo de



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

