

Nota informativa del Fondo de Desempeño Social: Lecciones clave para redes¹



INTRODUCCION

La presente nota refleja las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto Fondo de Desempeño Social² (ver **Cuadro 1**). Específicamente, se enfoca en el aprendizaje sobre el rol y potencial de las redes para expandir la implementación de la Gestión del Desempeño Social (GDS).

Esta nota está dirigida a las asociaciones y redes nacionales y regionales. No obstante, las lecciones aquí contenidas son también relevantes para audiencias más amplias: Instituciones Microfinancieras (IMFs) y organizaciones que apoyan a las IMFs (incluyendo proveedores de asistencia técnica y otros actores de la industria).

Sobre la base de las lecciones aprendidas en el curso del proyecto, esta nota incluye recomendaciones y consejos claves para que las redes apoyen la adopción de la GDS a mayor escala. Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social ("Estándares Universales") son un manual exhaustivo de buenas prácticas, creado por los profesionales de las microfinanzas para ayudar a las instituciones financieras a lograr sus objetivos sociales. El desarrollo de los Estándares representó una inversión significativa en términos de tiempo, experiencia y recursos y fue facilitado por la Social Performance Task Force (SPTF), sobre la base del trabajo de incontables organizaciones e iniciativas globales (incluyendo a: Consorcio *Imp-Act*, Campaña Smart, MIX, CERISE, MFTransparency, MicroSave y la OIT).

El Fondo de Desempeño Social ("el Fondo") para Redes fue creado en 2011 a fin de sensibilizar y ampliar la implementación de la GDS en las Instituciones Microfinancieras a nivel global. Para lograrlo, el Fondo

se enfocó en fortalecer la capacidad y alcance de las redes nacionales y regionales para apoyar la adopción de los Estándares Universales. Es importante destacar que el Fondo también tiene varios objetivos secundarios (más internos), tales como:

- Poner a prueba la utilidad práctica de los Estándares Universales para ampliar la GDS en toda la industria.
- Mapear de forma coherente el panorama de la industria microfinanciera, para comprender el estado de la práctica de la GDS (para los primeros en adoptarla) y el estado de preparación para la GDS (para los nuevos en adoptarla).
- Comprender el potencial de las redes para facilitar la ampliación de la GDS utilizando los Estándares Universales, e identificar los diferentes roles que las redes juegan actualmente.
- Sopesar el entorno favorable actual y los incentivos para ampliar la GDS en las prioridades de los inversionistas, instancias reguladoras y otros.

Ver la **Tabla 1** para un resumen de los resultados clave y el Anexo 1 para una revisión detallada de los fines y actividades del proyecto.

El rol de las redes

A lo largo del proceso, las redes asumieron diferentes roles lado a lado con sus miembros, de forma natural y más retardadora a la vez. Dichos roles incluyeron ser:

- **Comunicadoras:** distribuyendo información a sus miembros sobre los nuevos desarrollos de la industria en términos de la GDS y atrayendo a reguladores, inversores y otros al tópico.
- **Promotoras:** promoviendo un entorno propicio para la GDS y la regulación de la protección de clientes, incentivando el desarrollo y uso de la capacidad de asistencia técnica local para la GDS y

Cuadro 1: Fondo de Desempeño Social

El Fondo de Desempeño Social (FDS) para Redes está diseñado para promover los nuevos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (GDS). El FDS trabaja con 10 redes que han implementado proyectos de 18 meses de duración, con la finalidad de documentar aprendizajes y experiencias sobre soluciones innovadoras para implementar las prácticas esenciales de los Estándares Universales. Las redes también apoyan a sus miembros en alcanzar un cumplimiento total o parcial de una o más dimensiones de los Estándares Universales. Patrocinado por la Fundación Ford, el Fondo es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que opera en la región de Europa y Asia Central y más allá.

¹ Escrito por Katarzyna Pawlak y Kinga Dabrowska (MFC), con el apoyo de Katherine E. Knotts. Agradecimiento también a los miembros de nuestro panel de revisión de pares: Amelia Greenberg, Margarita Lalayan, Gabrielle Athmer, Olga Sorokina, Jacqueline Mbabazi y Jagadish Tiwari. Ver la serie completa de notas breves [aquí](#).

² Visite www.mfc.org.pl o www.fordfoundation.org para más información.

Tabla 1: Resultados de proyectos del Fondo de Desempeño Social

Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
33 redes apoyadas ³ 12 becas para que IMFs participen en las reuniones anuales de la SPTF 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales 181 actividades de sensibilización realizadas 20 traducciones de documentos. 1 video sobre los Estándares Universales	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros ⁴ 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 prácticas y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente sus planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron sus prácticas, introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso analizando buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso

creando incentivos para la implementación de la GDS.

- **Mentoras/Capacitadoras:** incentivando y guiando a sus miembros en la construcción de adhesión interna y en la definición del alcance de su trabajo en GDS, y monitoreando el avance de la implementación.
- **Centro de Recursos:** proporcionando ejemplo de herramientas disponibles, buenas prácticas y referencias de consultoras de calidad y proveedores de asistencia técnica e identificando oportunidades de apoyo para sus miembros.
- **Proveedoras de Servicios:** proporcionando directamente asistencia técnica para la GDS a sus miembros.

Las siguientes secciones consideran cada uno de estos roles, los pasos prácticos necesarios para su cumplimiento exitoso y las recomendaciones sobre cómo instancias clave de la industria (como la SPTF y otros) pueden apoyar a las redes en el futuro (ver el Cuadro 2 sobre consejos clave para comenzar).

Construyendo la capacidad de la red para tener éxito

Una condición previa esencial para una red que quiere asumir cualquiera de los roles clave de apoyo a la GDS listados arriba, es construir en primer lugar su capacidad y comprensión propia en torno a la GDS. Esto significa invertir en entender porque los Estándares Universales

fueron creados, que son, como son utilizados, la relevancia de cada estándar/práctica esencial para el contexto local y los correspondientes recursos disponibles y herramientas para cada práctica esenciales – asegurando que dicho conocimiento permanezca como una parte consistente de la red, independiente de la rotación del personal.

Por mucho que queramos que las IMFs apliquen el “lente de la GDS” competentemente en su trabajo diario, lo mismo es verdadero para las propias redes. Esto quiere decir, sobre la base de dicho razonamiento, que las redes tienen las siguientes responsabilidades:

- Fortalecer la comprensión de su propia Junta Directiva y personal sobre la GDS y los Estándares Universales, definiendo el rol que la red quiere jugar en promover y/o implementar la GDS en sus miembros.
- Actualizar el plan de negocios de la red a fin de asegurar los recursos necesarios para su trabajo en GDS.
- Comunicar a sus miembros y a otras partes interesadas locales la importancia de la GDS.
- Comprender las prioridades, las preocupaciones, los retos y las necesidades de sus miembros en torno a la GDS.
- Desarrollar las capacidades del personal de la red para brindar insumos clave para la capacitación en GDS, así como, sus habilidades para apoyar el proceso de gestión de cambios dentro las IMFs.

Cuadro 2: Consejos clave para antes de comenzar...

Cualquiera sea el rol que las redes elijan cumplir, identifiquen los riesgos potenciales prepárense para afrontarlos desde el inicio, a fin de asegurar que su proyecto de GDS siga un buen camino. Si no lo hacen su trabajo será más complejo y consumirá más tiempo. Dichos riesgos pueden ser:

- **Internos:** rotación del personal en su red o en las IMFs miembros, temas de confidencialidad, crisis operacionales que consume recursos, energía y tiempo de las IMFs.
- **Externos:** alta competencia, comercialización, nueva regulación, otros cambios sectoriales mayores que pueden absorber la atención de la IMF y alejarla de su iniciativa.

³ La lista completa de redes está disponible [aquí](#).

⁴ AMFA (Azerbaiyán), AMFIU (Uganda), APSFD-IC (Costa de Marfil), CMF (Nepal), COPEME (Perú), MCPI (Filipinas), MFN (Global), PMN (Pakistán), RFR (Ecuador) y TAMFI (Tanzania).

Cuadro 3: Consejos clave para redes sobre comunicación y promoción de la GDS

- Antes de comprometerse con sus miembros a hacer comunicación y promoción de la GDS, participen en eventos y capacitaciones sobre GDS para asegurar una base firme del concepto.
 - Utilicen el **Paquete de Comunicación para Redes** del marco conceptual de los Estándares Universales, para comprender/explicar las diferentes dimensiones de la GDS en actividades de sensibilización/comunicación dirigidas al personal, gerencias y Juntas Directivas de las IMFs y otras partes interesadas. Dicho material contiene un buen repaso de alto nivel de la GDS, recursos clave y experiencias prácticas provenientes de la industria.
 - También al inicio, revisen los Estándares Universales desde la perspectiva de su contexto local. Identifique qué dimensiones, prácticas y tópicos son más (o menos) aplicables o interesantes para sus miembros. Esto ayudará a abordar de forma práctica a los Estándares Universales que son útiles y relevantes.
 - Las redes deberían utilizar sus canales de comunicación tradicionales (reuniones anuales, correo electrónico, etc.) para difundir regularmente información de los tópicos clave de la GDS.
 - Revisen regularmente los recursos disponibles para la GDS (sitio web de la SPTF, redes regionales, etc.), ya que su número incrementa constantemente. ¡No tiene que desarrollar todo desde cero!
 - Si su idioma local es hablado en más de un país, verifiquen si otras redes nacionales tienen materiales para compartir en dicho idioma.
 - Cuando hablen con IMFs que no están gestionando su misión social, utilicen “ejemplo de instituciones afines” para mostrar casos positivos de otras IMFs.
- Desarrollar, gestionar y supervisar la capacidad de consultoría local para asegurar que los miembros de la red reciban apoyo técnico externo completamente alineado con la GDS (cuando sea relevante).
 - Desarrollar un mecanismo de recopilación de información sobre los requerimientos provenientes de sus miembros.
 - Reportar a las partes involucradas externas sobre la GDS.

REDES COMO COMUNICADORAS Y PROMOTORAS DE LA GDS

Lección: Las redes están bien posicionadas para difundir información sobre nuevos conceptos e iniciativas

Las redes pueden asumir fácilmente el rol de “comunicadores y defensores” de la GDS por su rol tradicional de proveer información sobre los nuevos tópicos/iniciativas de la industria. Los servicios que ofrecen y su capacidad para convocar a eventos y reuniones permiten a las redes intercambiar experiencias y aprendizajes tanto con sus miembros como con otros públicos (ver Cuadro 4).

Comunicación con miembros

Las redes pueden usar sus conexiones para realizar presentaciones (a ejecutivos y miembros de Juntas Directivas), mantener discusiones y recolectar la retroalimentación de sus miembros. También pueden traducir materiales a los idiomas locales, cuando existan dificultades al respecto. Para que ello suceda, es útil que las redes cuenten con un stock de materiales de

comunicación (por ejemplo: presentaciones, publicaciones, currículas para capacitaciones/reuniones), traducidos cuando sea necesario.

Comunicación con públicos más amplios

Las redes también están bien posicionadas para brindar información a las audiencias más amplias del país (públicos diversos tales como: instancias reguladoras y generadoras de políticas públicas), en un tiempo relativamente más corto. Al respecto, son útiles los materiales de comunicación adaptables a las diferentes audiencias (y los lineamientos sobre cómo utilizarlos).

Es importante identificar cuáles son los canales de comunicación más apropiados para el contexto local (por ejemplo: determinando cuál es la audiencia meta de su uso). Para una comunicación efectiva también es útil utilizar una combinación de canales de comunicación. Por ejemplo, combinar reuniones informativas con artículos de prensa, considerando utilizar materiales impresos en países donde el uso del internet no está expandido.

Lección: “Traducir” la GDS es más que utilizar el lenguaje local. Es alinear los mensajes con las necesidades y prioridades de las distintas audiencias

Cuando se trata de comunicar sobre la GDS, las redes hallaron útil implementar tácticas diferentes para audiencias diferentes. Por ejemplo, algunas redes se enfocaron más en la perspectiva de la inclusión financiera, y otras se enfocaron en hacer frente a los retos operacionales clave como el sobre endeudamiento. Para comunicar la GDS a las IMFs comerciales, las redes se enfocaron más en presentar los

beneficios financieros de la GDS (por ejemplo, incrementar la satisfacción del cliente/personal y reducir la rotación del personal) y/o los beneficios de evitar ciertos riesgos (tales como: el riesgo reputacional por no introducir cambios alineados con los estándares de protección de clientes).

Lección: Diferentes audiencias necesitan diferente información

Es importante diferenciar el tipo de material de comunicación para los miembros y las otras audiencias. Aunque los miembros pueden estar interesados en los detalles técnicos, las otras audiencias (tales como: instancias reguladoras e inversionistas) están interesadas en los resultados/productos principalmente. En este sentido, para dichas audiencias las herramientas de comunicación son importantes solo si comunican los resultados y no los procesos.

Información sobre recursos clave

Las redes pueden fortalecer la calidad de la información que difunden estando al tanto de la disponibilidad de recursos clave provenientes de socios externos y sus actualizaciones. Por ejemplo, en el sitio web de la SPTF hay varias presentaciones de los Estándares Universales disponibles en inglés, francés y español, asimismo, materiales en 20 idiomas pueden ser encontrados [aquí](#)).

Lección: Para una implementación exitosa de la GDS, la motivación cuenta más que la experiencia

La mayoría de las redes conocen a sus miembros, lo que les otorga un mejor chance para ajustar su enfoque a las prioridades y necesidades de sus miembros. El primer paso para las redes es comprender la motivación real de las IMFs para estar involucradas. Al comienzo del

proyecto, se asumió que veríamos una mayor participación y compromiso proveniente de las IMFs que tienen más experiencia/exposición a la GDS, pero ese no fue siempre el caso. Incluso las IMFs no experimentadas pueden estar altamente comprometidas dado el contexto correcto (como ser un cambio en la regulación). Por ejemplo, en Perú vimos que las IMFs no experimentadas estaban altamente comprometidas con trabajar en los temas de protección de clientes debido a que formaban parte de de las nuevas leyes para IMFs reguladas. El punto es que la integración exitosa de la GDS no siempre tiene que ver con la experiencia sino más frecuentemente con la motivación – por tanto, las redes necesitan encontrar la motivación correcta para sus miembros (ver **Cuadro 3**).

Lección: Las instancias externas tienen un rol importante en levantar el interés de las IMFs en tópicos específicos

Cuando los reguladores o inversionistas incentivan el mejoramiento de la GDS, tienen un rol en la apropiación de la misma. Las redes tienen el rol de motivar un “ambiente propicio para la GDS” (a través de la participación y la educación) e informar a sus miembros sobre dichos incentivos externos.

- El proceso de regulación del sector microfinanciero, especialmente cuando es iniciado por el Banco Central (u otra instancia regulatoria), puede motivar a que las IMFs recientemente reguladas mejoren sus prácticas de protección de clientes.
- Por otra parte, la comercialización de las microfinanzas aleja la atención de las IMFs ONGs en la GDS hacia la gestión financiera y los resultados financieros para satisfacer las nuevas demandas del

Cuadro 4: Herramientas de comunicación

- **Marco conceptual de los Estándares:** Útil para actividades de sensibilización sobre los Estándares Universales o la GDS (de forma breve). Disponible en inglés, francés y español [aquí](#).
- **Ejemplos por Dimensión:** Ejemplos de casos reales ilustrativos para cada Dimensión están disponibles en el sitio web de la SPTF [aquí](#).
- **Video de los Estándares Universales:** Una buena opción puede ser el uso del video de explicación de los Estándares desarrollado por el proyecto de Good Return (en [inglés](#), [francés](#) y [español](#)).
- **Presentaciones ajustadas para la Junta Directiva y el personal:** Si planea una presentación para sus miembros o sus Juntas Directivas puede descargar las presentaciones respectivas [aquí](#).
- **Versiónes en distintos idiomas** del marco conceptual de los Estándares Universales en la forma de folletos, publicaciones y documentos están disponibles [aquí](#).
- **Comunicación con reguladoras:** una guía para la comunicación con reguladoras [está disponible aquí](#).
- **Series de Implementación de los Estándares Universales:** Las grabaciones de las series están disponibles [aquí](#).
- **Videos de estudios de caso sobre la implementación de la GDS:** Disponibles en el sitio web de la SPTF: el video de UGAFODE muestra como una IMF mejoró sus desempeño social y financiero a través de una mejor GDS, el video de Contactar demuestra como las responsabilidades de la GDS pueden ser distribuidas e integradas a todos los diferentes departamentos de una institución.

mercado, por ejemplo, aquellas relacionadas a las normas para el reporte de información.

- Las IMFs comerciales reguladas pueden estar menos dispuestas a compartir sus experiencias con instituciones afines, ya que son más competitivas.
- Cuando se trabaja tanto con IMFs reguladas como no reguladas, las redes encontraron útil identificar tópicos de interés en la GDS para ambos grupos, o trabajar de forma separada con los dos grupos en diferentes temas de interés (por ejemplo, trabajar con las IMFs reguladas en la transparencia y trabajar con las IMFs no reguladas en el establecimiento de objetivos y metas sociales).
- La posición de los reguladores y hacedores de políticas públicas afecta el interés de las instituciones financieras en tópicos específicos. En lugares donde por ejemplo el Banco Central está interesado en la defensa de la protección de clientes, las instituciones estarán interesadas en las áreas de la protección de clientes y las redes pueden tomar ventaja de este interés inicial para introducir los otros estándares (ver **Cuadro 5**).

Por ejemplo, la **red RFR (Ecuador)** atrajo a muchas cooperativas a formar parte del proyecto de implementación de los Estándares Universales, debido a que la instancia reguladora les estaba requiriendo un nuevo reporte consistente en una “hoja de balance social”. Aunque los lineamientos operacionales sobre cómo preparar dicho reporte estaban en desarrollo, las cooperativas se interesaron en mejorar su GDS para alcanzar mejores resultados cuando el sistema fuera finalmente lanzado.

CMF (Nepal) invitó a representantes del regulador a asistir a talleres introductorios organizados para presentar a las IMFs los tópicos importantes de la GDS, así logró levantar el interés de la instancia reguladora que ha planificado introducir algunos aspectos de la GDS en su esquema de reportes.

AMFA (Azerbaiyán) atrajo a algunas IMFs a su proyecto de GDS aprovechando los nuevos lineamientos regulatorios para la implementación obligatoria de mecanismos de reclamo para clientes. Comenzó publicando un estudio de caso sobre el tópico y organizando un taller para la discusión.

AMFIU (Uganda) promovió el interés de los inversionistas sociales en fomentar la GDS en las IMFs. También ayudó a que las IMFs se aproximen a entidades prestamistas, como Oikocredit o Fundación Stromme,

Cuadro 5: Consejos clave para el aprovechamiento de factores externos

- Las redes debería tener en cuenta los procesos externos que están marcha en su país y revisar los calendarios de las nuevas iniciativas para la GDS.
- Monitoreen los planes de las instancias reguladoras. Si piensa que ciertos Estándares Universales pueden ser regulados y tener una influencia positiva en el mercado, asegúrese de discutirlo con dichas instancias.
- Converse con los inversionistas más activos sobre sus expectativas en cuanto a la GDS y cómo pueden potencialmente apoyar la adopción de los Estándares Universales.

para presentar sus planes y solicitudes de apoyo para el financiamiento de asistencia técnica.

Lección: Destaque los beneficios internos

Sin duda, para las IMFs existen beneficios internos provenientes de la implementación de la GDS (en términos de mejorar el alcance, los servicios y la protección de clientes). La GDS también puede ayudar a las IMFs a enfrentar retos operativos clave haciendo un balance entre el desempeño social y financiero: retos tales como un bajo crecimiento de la cartera, un bajo nivel de captación de ahorros y una alta salida de clientes o rotación del personal (Ver **Cuadro 6**).

REDES COMO MENTORAS/CAPACITADORAS DE LA GDS

Más allá de sensibilizar a sus miembros y a los públicos externos en temas de la GDS, las redes tienen un rol crítico en términos de apoyar, fomentar y monitorear el proceso de implementación de la GDS. Sobre la base de su presencia local y contacto continuo con las IMFs, las redes pueden cumplir dicho rol naturalmente, dado el soporte y los lineamientos correctos para hacerlo (ver **Cuadro 7**).

Lección: Asuntos relativos a la objetividad

Como una “voz externa” experimentada y objetiva, la opinión y consejería de las redes tiene mucho peso al momento de influenciar a los tomadores de decisiones de las IMFs. Dicha “voz externa” es, particularmente influyente cuando proviene de una comprensión cabal tanto del contexto local como del contexto más amplio (global) de las “buenas prácticas” de la GDS. Cuando las redes pueden apropiar la perspectiva internacional y formular los beneficios de la GDS de una manera que tenga resonancia sobre sus IMF miembros, pueden fortalecer la motivación para implementar la GDS. Esto

Cuadro 6: Consejos claves para aprovechar de factores internos

- Releven regularmente información sobre los intereses y desafíos de sus miembros a través de encuestas anuales y/o consultas. Hagan también un seguimiento de sus prioridades identificando que tópicos de discusión y capacitaciones generan mayor interés en sus miembros.
- Analicen las tendencias de mercado que tengan relación con la GDS (tasas de interés, pagos de dividendos a accionistas, relaciones con clientes, etc.) a partir de fuentes de información secundarias. Dicha información puede ser cotejada con sus miembros para que estén consientes de las tendencias que pueden beneficiar/perjudicar a la industria y, por tanto, motivarlos a tomar ciertas medidas.

también es especialmente importante al abordar el tema con las Juntas Directivas de las IMFs, cuyo compromiso y apoyo (para la asignación de recursos) es crucial para la implementación exitosa de los aspectos clave del plan de acción.

Lección: Solicite el compromiso de la IMF por escrito

Las redes que insistieron en la firma de compromisos como punto de partida previo a su trabajo de apoyo, en general, tuvieron mejores resultados en la fase de implementación. Cuando surgieron problemas y el proyecto quedó marginado, la red pudo hacer valer al compromiso formal previamente hecho. **AMFA** solicitó a cada IMF socia firmar un compromiso, que permitió generar un mayor número de ejemplos de herramientas y buenas prácticas en comparación con las redes que no requirieron dicho compromiso (ver **Cuadro 8**).

Lección: Estar pendiente de los retos a lo largo del avance

Como se mencionó previamente, es importante ayudar a los miembros a identificar los riesgos internos de la escasa implementación del plan de acción de la GDS, por

Cuadro 8: Consejos clave para ganar adhesión

- Comiencen con una presentación de la GDS para la Gerencia Alta y Junta Directiva de las IMFs. Dichas instancias necesitan comprender los aspectos generales para proveer apoyo y recursos. Ejemplos de presentaciones pueden encontrarse [aquí](#).
- Antes de trabajar con una IMF en la implementación de la GDS, firmen un compromiso formal sobre los objetivos, alcance y calendario del proceso, así como, sobre los recursos que serán requeridos.

Cuadro 7: Roles potenciales de las redes

Existen varios pasos clave para las redes que asumen el rol de ser mentoras/capacitadoras de sus miembros:

- Conducir reuniones individuales con la Alta Gerencia y Juntas Directivas de las IMFs para asegurar la adhesión a la GDS.
- Realizar un diagnóstico relevante y desarrollar un plan de acción realístico.
- Ayudar a las IMFs a identificar áreas que requieren apoyo externo y utilizar dicho apoyo efectivamente.
- Organizar reuniones de aprendizaje
- Monitorear la implementación de los planes de acción.

ejemplo, cambios en el liderazgo o rotación del personal. Este último aspecto, en particular, fue un reto real durante la implementación del proyecto y requirió realizar capacitaciones reiteradas para el nuevo personal. Otro riesgo involucra al tiempo de duración del proyecto: cuando este no coincide con el ciclo del plan de negocios es dificultoso para las IMFs asignar recursos suficientes para la implementación.

Lección: Los diagnósticos a medida frecuentemente pueden funcionar mejor

Las necesidades y prioridades de cada IMF determinarán el alcance del diagnóstico de la GDS y del proceso de definición del plan de acción. Se puede decidir ayudar a una IMF a realizar una evaluación global de los Estándares Universales o enfocarse sólo en un proceso/área particular. Conducir una evaluación de todos los Estándares Universales (considerando los varios cientos de indicadores de la herramienta SPI4) puede consumir mucho tiempo a las IMFs. Por tanto, conocer las expectativas y motivaciones de cada IMF es importante. Por ejemplo, una IMF puede evaluar las prácticas de sólo una dimensión de los Estándares Universales o puede verificar el alineamiento de sus sistemas operacionales con los Estándares Universales. Por ejemplo, **AMFIU (Uganda)** y **PMN (Pakistán)** desarrollaron herramientas simples para ayudar a las IMFs a evaluar el cumplimiento con 2 a 3 dimensiones de los Estándares Universales.

Lección: Una buena evaluación es un proceso de múltiples etapas que precisa de tiempo e insumos diversos.

Usualmente, conducir evaluaciones que abarquen a dos dimensiones de los Estándares (incluyendo la planificación) toma 2 días por IMF (por ejemplo: APSFD-IC y MCPI organizaron talleres individuales para sus miembros con 2 objetivos: presentar los Estándares

Universales y conducir una evaluación colaborativa, orientada hacia el desarrollo de un plan de acción.

Se encontró que las redes tuvieron resultados más significativos y planes más realistas cuando las evaluaciones tomaron la forma de un taller de equipos con diferentes miembros del personal de una IMF (en lugar de talleres grupales conformados por representantes de varias IMFs). Usualmente, dichos talleres estuvieron basados en “auto evaluaciones”, conducidas de antemano por la IMF, donde se discutieron y presentaron los resultados. El rol de la red en ese momento es facilitar dicho proceso, asegurando que la evaluación sea hecha correctamente (por ejemplo: explicando cuales son los estándares y el significado de los indicadores) y ayudar al proceso del plan de acción. La red debería familiarizarse con el plan de negocios/plan estratégico de las instituciones a fin de comprender las prioridades de la IMF y ayudarla a determinar cómo/donde los Estándares Universales pueden ser incorporados.

Lección: Asignar el tiempo y los recursos necesarios para el plan de acción de la GDS dentro del plan de negocios global

Una componente clave del proceso del plan de acción tiene que ver con la planificación de los recursos. Si los recursos financieros y humanos no están disponibles, el plan fracasará. Durante el proyecto, algunas redes reclamaron por el hecho de que algunas IMFs tomaron demasiado tiempo para aprobar sus planes. No obstante, también se encontró que aquellas IMFs que gastaron más tiempo en incorporar los cambios planificados en GDS dentro de sus planes globales fueron más exitosas en la implementación, dado el hecho de que aseguraron los recursos financieros necesarios, y no menos importante, el personal necesario.

Por ejemplo, AMFIU y PMN gastaron un monto significativo de tiempo (2 a 3 meses) en discusiones con sus IMFs miembros para lograr que sus directivos aprueben los planes propuestos. No obstante, luego estas IMFs implementaron la mayor parte o todo su plan dentro el periodo de tiempo establecido. En general, se verificó que es crucial asegurar una adecuada dotación de personal y tiempo, ya que se observaron muchos ejemplos de IMFs que acordaron implementar algo pero el personal necesario no tenía el tiempo suficiente para hacerlo. En segundo lugar, en general, las IMFs que desarrollaron planes más ambiciosos fueron, en última instancia, capaces de implementarlos. Considerando la retroalimentación de la red, algunos cambios no fueron

introducidos debido a la falta de recursos y de personas con el tiempo suficiente. Otros cambios fueron retardados porque requerían la aprobación de la Junta Directiva (esto se relaciona mayormente con los cambios a nivel de políticas).

Cabe señalar que una apropiada determinación de plazos – no sólo de la cantidad adecuada del tiempo del personal – es crítica para el éxito de la implementación de la GDS. Las IMFs del proyecto tuvieron de 4 a 8 meses para implementar sus planes, que resultaron ser un espacio de tiempo muy corto, especialmente, para la introducción de nuevos sistemas. Es mejor planificar al menor 18 meses para la implementación (en lugar de para todo el proyecto, que incluye el ganar adhesión, el diagnóstico y el plan de acción, no sólo la implementación).

Lección: Asegure que cualquier apoyo externo para la GDS esté vinculado con el plan de acción y los cambios a nivel de políticas

Como parte de su plan de acción para la GDS, las IMFs necesitarán apoyo para los distintos tópicos técnicos. Dicho apoyo puede ser brindado por una consultora externa o por la propia red. Sin embargo, cuando el aprendizaje logrado partir del apoyo técnico externo no está integrado a nivel de las políticas, dicho apoyo puede quebrantar la coherencia del proceso de implementación de la GDS o fracasar absolutamente en generar un impacto. Por ejemplo, una IMF puede capacitar a sus Oficiales de Crédito en la prestación de educación financiera, sin embargo, si la IMF no cambia los procedimientos de servicio de sus Oficiales de Crédito (por ejemplo, adicionando 5 minutos para que los clientes puedan realizar consultas sobre temas de educación financiera), el conocimiento ganado en la capacitación no será aplicado en la práctica después de todo (ver **Cuadro 9**).

Lección: Las redes están bien posicionadas para facilitar eventos para compartir buenas prácticas sobre tópicos específicos.

En el ámbito de un país, los grupos de aprendizaje conformados por instituciones afines son una herramienta excelente que las redes pueden usar para:

- **Motivar a los miembros:** El “efecto manada” creado en las sesiones de aprendizaje entre instituciones afines puede ser un buen medio para motivar a los miembros a continuar haciendo avances en la implementación de sus planes de acción de la GDS. También pueden ser útiles cuando una red incluye a IMFs menos comprometidas con el tema, para

introducirlas gradualmente en el concepto y demostrarles los beneficios concretos.

- **Mejorar las prácticas:** Escuchar las experiencias de otros puede ayudar a las IMFs a identificar ineficiencias en sus propias prácticas, e incorporar nuevas ideas para mejorar las prácticas existentes.
- **Incrementar el interés y la implementación en otras IMFs:** Cuando se establecen reuniones entre instituciones afines, los nuevos miembros que no han implementado la GDS pueden ser invitados. El escuchar sobre la implementación práctica de los Estándares Universales en las IMFs colegas, puede elevar su interés en la oportunidad de probarlo.

La ventaja de organizar reuniones entre instituciones afines es que tanto el diálogo como los recursos estarán todos en el lenguaje local (aunque muchas de las herramientas disponibles a nivel global están frecuentemente disponibles sólo en inglés o en los principales idiomas globales). Cuando las redes conocen las fortalezas y debilidades de sus miembros, pueden vincular a “expertos locales” y “estudiosos” con los

temas clave – ya sea individualmente o como parte de las reuniones aprendizajes entre grupos de instituciones afines (ver **Cuadro 10**).

AMFIU organizó varias reuniones de aprendizaje de medio día sobre un tópico específico acordado con sus miembros. En cada reunión, tanto la red como los miembros preseleccionados realizaron presentaciones de prácticas/herramientas seguidas por una discusión sobre cómo se está trabajando en el tópico y qué retos enfrentan. La red se aseguró de invitar a las reuniones a las personas correctas, por ejemplo, miembros de la alta gerencia responsables del área específica bajo discusión (tales como: recursos humanos).

Cuando **CMF** se enteró de que las IMFs no estaban implementando sus planes de acción, organizó talleres para reportar los avances y discutir sobre los desafíos. Como resultado, hubo un esfuerzo más visible en las IMFs para implementar sus planes de acción e introducir cambios.

Cuadro 9: Consejos clave para apoyar efectivamente a las IMFs

- En redes con departamentos separados de “investigación” y “asistencia técnica”, dichas áreas deberían coordinar la asistencia técnica brindada a las IMFs a fin de asegurar que toda capacitación otorgada esté en línea con el plan de acción de la GDS y no atente contra el mismo
- Cuando no exista la capacidad externa adecuada para la GDS, consideren desarrollar paquetes de capacitación internos sobre tópicos clave.
- Cuando las redes contraten consultores externos, estos deberían estar informados sobre el concepto/práctica de la GDS, y el plan de acción de la GDS, para asegurar que su paquete de asistencia técnica esté en línea con los objetivos del proyecto.
- Planifique capacitaciones para grupos del personal de las IMFs en lugar de para personas individuales, a fin de evitar problemas relativos a la rotación del personal. El incluir una mayor cantidad de personas de la IMF, incrementará la comprensión y la adhesión a la GDS dentro de dicha institución.
- No junten a todos los miembros en todas las actividades. Es útil organizar algunos eventos conjuntos, tales como los talleres introductorios. Sin embargo, talleres/capacitaciones/asistencia técnica que involucren una mayor profundidad deberían ser proporcionados a las IMFs de forma individual o mediante grupos pequeños de 2 a 3 IMFs, para que el estado real de la implementación de la GDS sea más claro. Hagan un seguimiento de cada capacitación, remitiéndose a los planes de acción y examinando las nuevas acciones, roles y responsabilidades que pueden emerger como resultado de la capacitación.
- Capaciten a las IMFs ayudándolas a utilizar los insumos técnicos, capacitando a su personal y aplicándolos en el contexto de la reingeniería de sus propias operaciones.
- Si la revisión de los indicadores por Dimensión es un reto, ya que involucra diferentes funciones y departamentos, es útil mapearlos en áreas funcionales. De esta manera, puede dirigir a las distintas áreas hacia las Dimensiones que son relevantes para su trabajo. Para mayor orientación, revisen los documentos [Guía para la Implementación de los Estándares Universales y Operaciones Smart](#).
- Para comprender mejor cómo los diferentes sistemas y procesos deberían ser adaptados para la GDS, revise los estudios de caso del Fondo de DS, que utilizan indicadores de las distintas Dimensiones de los Estándares para destacar las características de la GDS que se diferencian de las tradicionales prácticas de gestión. Disponibles [aquí](#).
- Descarguen las notas técnicas desarrolladas por el Consorcio *Imp-Act* sobre cómo aplicar el lente de la GDS a los sistemas de gestión de riesgos, sistemas de incentivos, etc. Visite el [Centro de Recursos para la GDS](#).

Lección: El monitoreo del plan de acción debería ser un esfuerzo conjunto

Dado el contacto rutinario frecuente entre las redes y las IMFs, las redes pueden ser muy efectivas en monitorear el plan de acción. Ello involucra verificar y confirmar que actividades clave se han llevado a cabo y ayudar a resolver los retrasos y problemas. Dicho monitoreo puede darse como parte de las comunicaciones rutinarias o mediante reuniones dedicadas al tema. Para las redes resultó útil involucrar a todos en el monitoreo del plan de acción. Ello incluyó:

- **Crear un “Comité de GDS” o un equipo impulsor en cada IMF para asegurar un enfoque multi departamental en la implementación.** Las reuniones periódicas entre dichas instancias y la red pueden ser útiles para verificar el avance y ajustar el plan cuando sea necesario.
- **Realizar un seguimiento regular de las IMFs para verificar el avance y proporcionarles estímulos o consejos.** La mayoría de las redes utilizaron el teléfono (el uso del correo electrónico probó ser menos efectivo) para mantener un contacto regular con las IMFs (mensual o bimensual) a fin de identificar sus avances y las áreas en las que necesitan apoyo. En este último aspecto, la mayoría de las redes orientaron a las IMFs sobre los recursos existentes en línea para el tópico en cuestión (por ejemplo: herramientas y estudios de casos).
- **Involucrar a la Junta Directiva:** Algunas redes lograron el involucramiento de las Juntas Directivas y les solicitaron asumir la responsabilidad de monitoreo del plan de acción, especialmente, cuando dicho plan contiene cambios fundamentales (tales como: la introducción de un sistema de reclamos para los clientes o de la herramienta PPI).

Al iniciar su proyecto, **AMFA** organizó reuniones individuales con los directores ejecutivos de sus IMFs miembros. Luego, cuando emergieron problemas para la implementación del plan de GDS de ciertas IMFs, **AMFA**

pudo contactarlos para discutir formas de seguir adelante con el proceso.

Lección: El monitoreo regular del avance de los planes de acción y su reporte a las partes involucradas externas, hacen más probable que las IMFs los implementen más activamente

Las revisiones regulares del proceso de implementación, conducidas ya sea por la interacción con las partes involucradas externas o simplemente a partir del uso de una herramienta, ayudan al funcionamiento pleno del proceso de implementación. Cuando existieron incentivos provenientes de las instancias reguladoras, se observó que era más probable que las IMFs introdujeran cambios con mayor rapidez.

- **PMN** constató la importancia de compartir los planes de acción de cada IMF con sus partes involucradas (por ejemplo: inversionistas) para que también puedan monitorearlos y requerir información sobre su implementación.
- Las redes que contrataron a consultores externos para ayudar a las IMFs a contrarrestar ineficiencias (por ejemplo: **AMFIU**, **APSF-D-IC**) requirieron a los consultores proporcionar informes de trabajo que detallan (para cada visita) qué se logró y cuáles fueron los pasos siguientes. De esta manera, cada IMF tuvo un plan claro con los estándares listados, las ineficiencias identificadas y explicadas, los pasos necesarios para contrarrestarlas y la identificación de quienes estaban involucrados y los plazos.
- La mayoría de las redes también combinaron las visitas de asistencia técnica con el monitoreo, por ejemplo, si existían de 2 a 3 visitas planificadas para ayudarla a una IMF con una actividad (relacionada o no al monitoreo), la visita también fue utilizada para el monitoreo.
- Luego de acordar los planes de acción, algunas redes organizaron talleres adicionales, por ejemplo, **CMF** reunió a las IMFs para discutir sobre el avance en la implementación de los planes, los obstáculos enfrentados y las razones de estos últimos.

Cuadro 10: Consejos clave para desarrollar con éxito sesiones de aprendizaje entre instituciones afines

- Encuentren maneras de “romper el hielo” dentro los grupos de instituciones afines, incentivándolas a compartir sus éxitos y desafíos. Frecuentemente, sentar a las IMFs en un cuarto al lado de todos sus competidores hará que sean renuentes a revelar su información. Primeramente una red puede hablar con cada IMF individualmente sobre sus tópicos de interés, para luego comenzar a trabajar con los temas más comúnmente identificados, presentando ejemplos de buenas prácticas/herramientas disponibles internacionalmente. Un ejemplo de un taller para compartir herramientas/buenas prácticas puede ser encontrado [aquí](#).
- No extiendan demasiado el tiempo de los talleres. Las reuniones de medio día son mejores para evitar la fatiga. Si se deja a los asistentes energizados y esperando por más, será más probable que vuelvan para la próxima reunión de aprendizaje entre instituciones afines.

Cuadro 11: Superando el reto de recolectar prácticas y herramientas locales.

Los proyectos de las redes encontraron un desafío inesperado cuando se trató de incentivar el intercambio entre los miembros. Muchas IMFs no estuvieron dispuestas a compartir sus herramientas y prácticas con sus competidores. Generalmente, las IMFs más grandes y maduras contaban con herramientas y prácticas en funcionamiento, pero fueron renuentes a compartirlas públicamente. Interesantemente, las IMFs pequeñas estuvieron dispuestas a compartir sus herramientas. Sin embargo, frecuentemente, sus herramientas eran las menos bien desarrolladas y menos útiles para compartir, por lo que esperaban obtener de las redes un tipo de “revisión crítica entre pares” para mejorarlas. Ello no siempre fue posible debido a la experiencia limitada de la red en esta área. Una técnica que las redes emplearon para enfrentar este reto fue organizar grupos para la discusión. En algunos casos, IMFs que no estuvieron dispuestas a compartir sus políticas y documentos públicamente, sí estuvieron dispuestas a compartir sus herramientas informalmente en el escenario de los grupos de discusión.

Una técnica efectiva de monitoreo es repetir el diagnóstico/evaluación y compararlo con el resultado de la evaluación inicial. Esto ayuda a las IMFs a ver qué lograron, cómo sus recursos fueron utilizados, y si están cumpliendo con las prácticas esenciales de los Estándares Universales. Para ello, las redes ayudaron a las IMFs a realizar un diagnóstico al inicio de la implementación del proyecto de GDS, el cuál fue utilizado para desarrollar el plan de acción. Luego de que se introdujeron algunas mejoras, se repitió el diagnóstico, a partir del cual varias redes demostraron en qué grado la IMF había progresado.

La SPI4 puede ser una herramienta útil⁵ para “revisiones” regulares, al permitir monitorear la implementación de mejoras y determinar si las prácticas cumplen más plenamente con los Estándares Universales. Otras redes utilizaron métodos que requirieron menos tiempo, por ejemplo, la red de Ecuador midió el avance evaluando en qué grado el plan de acción inicialmente desarrollado fue introducido. **AMFIU** de Uganda evaluó los resultados de los cambios implementados comparando los resultados de la evaluación con el plan inicial desarrollado al comienzo del proyecto.

REDES COMO CENTROS DE RECURSOS

La implementación de la GDS requiere que las IMFs consideren de forma más deliberada los cambios estratégicos y operacionales. Contar con los recursos adecuados es clave para apoyar dicho proceso (ver **Cuadro 11**). En este sentido, las redes tienen un rol que desempeñar en cuanto a ser “centros de información” para sus miembros (ver **Cuadro 12**).

Ejemplos de buenas prácticas: las redes declararon que los estudios de caso o herramientas provenientes de otras IMFs de la industria son un buen recurso para guiar e inspirar a sus miembros a implementar procesos y nuevos sistemas. Varios estudios de caso han sido

publicados como parte del proyecto del Fondo de Desempeño Social, muchos de ellos están disponibles en idiomas locales y las redes familiarizadas con estos trabajos pueden utilizarlos para apoyar a sus miembros. A lo largo del curso del proyecto, las socias de alrededor del mundo escribieron 28 estudios de caso, disponibles [aquí](#).

Información sobre herramientas disponibles: de igual forma, las redes también están bien posicionadas para aconsejar a sus miembros sobre las herramientas técnicas para apoyar diferentes aspectos del proceso de integración de la GDS. Estas herramientas están disponibles en el Centro de Recursos de la SPTF (**SPTF Resource Center**), incluyendo muchas contribuciones de los propios miembros del Fondo de Desempeño Social como parte de este proyecto.

Apoyo técnico externo: Existe un vacío real en cuanto a consultores externos calificados, que comprendan y puedan integrar el lente de la GDS en su trabajo. Las redes tienen un rol que desempeñar en contar con listas de “consultores recomendados” cuyo trabajo sea de

Cuadro 12: Consejos clave para ser un centro de información efectivo sobre las buenas prácticas

- Recaben ejemplos de herramientas y buenas prácticas de forma continua. Esto incluye recolectar recursos provenientes de sus miembros y realizar una revisión periódica del Centro de Recursos de la SPTF, donde regularmente son subidos nuevos ejemplos y herramientas para la GDS.
- Difundan la información que recolectan, comenzando con discusiones informales orientadas a compartir herramientas, ya que las IMFs tienden a sentirse más comfortable en este escenario (las IMFs luego pueden estar más tentadas a compartir públicamente su información, una vez que lo hicieron en el escenario de los grupos)
- Comiencen con los temas que sean más urgentes/ interesantes para sus miembros.

buena calidad. Las redes también pueden capacitar en GDS a más consultores y verificar la calidad de su trabajo.

El reto de documentar efectivamente los estudios de caso.

El estudio de caso sobre ejemplos locales de la implementación de la GDS es uno de los recursos clave para las IMFs. Los estudios de caso son muy útiles porque proporcionan ejemplos prácticos sobre cómo adaptar/replicar buenas prácticas. También ayudan a las IMFs descritas en dichos estudios a reflexionar más críticamente sobre las soluciones actualmente aplicadas, donde usualmente existe espacio para la mejora. En este campo, las redes son muy efectivas en identificar las herramientas y experiencias provenientes de sus miembros que serían más útiles de compartir. Sin embargo, es importante destacar que el estudio de caso toma tiempo y precisan de personas calificadas para crearlo, realizar el análisis crítico y la redacción del mismo, no sólo involucra recolectar la información de la IMF.

Aunque las redes pueden escribir los estudios de caso no siempre es aconsejable, cuando carezcan del personal con las habilidades de escritura y analíticas suficientes para sobresalir en dicha tarea. Lo mismo se aplica para los consultores locales, aunque las redes pueden ayudar a identificar a aquellos que estén calificados para escribir estudios de caso. En el proceso de contratación, es importante verificar de antemano, la comprensión que los consultores tienen sobre los Estándares Universales y llevar a cabo un taller corto sobre el tópico antes de que los consultores comiencen su trabajo. También es benéfico contratar a un editor para suavizar el lenguaje y hacer atractivo el estudio de caso. Idealmente, la persona de la red gestora de la escritura del estudio de caso y el proceso de publicación debería tener una previa capacitación y/o experiencia en esta área.

REDES COMO PROVEEDORAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Lección: Pocas redes son efectivas en proporcionar asistencia técnica para la GDS.

La mayoría de las redes no tienen los recursos para brindar capacitación/apoyo técnico porque carecen de capacidad para el trabajo técnico. Sin embargo, generalmente están disponibles paquetes de asistencia técnica/capacitación para el uso de las redes, aunque

algunos típicamente no están adaptados al enfoque de la GDS. Por otra parte, aun cuando las redes tengan en funcionamiento unidades de asistencia técnica, frecuentemente, les falta experiencia para desarrollar nuevas ofertas y, en particular, para integrar el lente de la GDS. Sin embargo, existen algunas excepciones notables:

Por ejemplo, en la industria existen algunos materiales que las redes pueden utilizar para proporcionar asistencia técnica en GDS a sus miembros. Dichos materiales incluyen: el desarrollo de objetivos SMART, la medición de la pobreza, materiales para la educación financiera y herramientas de investigación de mercado (ver **Cuadro 13**).

Lección: Cuando las redes externalizan el apoyo técnico para sus redes, el reto es encontrar el apoyo adecuado para la GDS

La mayoría de las redes no tienen capacidad para internalizar la asistencia técnica, y en lugar de ello ayudan a las IMFs a identificar consultores y/o monitorear su trabajo. Desafortunadamente, la disponibilidad y capacidad de los consultores locales para brindar asistencia técnica en GDS de alta calidad permanece siendo bastante baja, lo cual representa un desafío significativo que enfrentar las redes y sus miembros para la implementación de la GDS. Por ejemplo:

AMFIU contrató consultores locales debido a que no contaba con la capacidad para responder la totalidad de demandas de sus miembros por su propia cuenta. Sin embargo, la red considero necesario el crear un sistema de monitoreo no sólo para verificar el avance de sus miembros sino también para monitorear la calidad de la asistencia técnica externa brindada a los mismos.

Cuadro 13: Consejos clave para proporcionar apoyo técnico efectivo para la GDS

- Las redes que proporcionan asistencia técnica como parte de sus actividades regulares, pueden buscar apoyo externo para revisar los paquetes de asistencia técnica existentes y tener la seguridad de que incluyan la dimensión de la GDS.
- También consideren desarrollar paquetes de asistencia técnica sobre los temas estratégicos y operacionales más relevantes (incluyendo el lente de la GDS en el proceso/s).
- Verifique las calificaciones de los proveedores de asistencia técnica y recomiende a aquellos con experiencia en GDS.

Anexo 1: Objetivos, actividades y resultados clave del proyecto Fondo de Desempeño Social

	Componente de Sensibilización	Componente de Implementación
Objetivos	Construir sensibilización y compromiso en relación a los Estándares Universales entre un gran número de IMFs Identificas a IMFs que estén dispuesta a adoptar los Estándares Universales.	Demostrar que las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales pueden ser implementadas.
Actividades	Campañas informativas orientadas a la sensibilización, incluyendo presentaciones para IMFs, Juntas Directivas de IMFs y otras partes involucradas locales. Traducciones de los Estándares Universales a distintos idiomas. Eventos de intercambio de experiencias para redes.	Identificación de al menos 50 ejemplos de buenas prácticas de gestión en funcionamiento para apoyar la implementación de las Prácticas Esenciales de los Estándares Universales. Documentación en profundidad de al menos 20 ejemplos y herramientas en la forma de estudios de caso prácticos, destacando los detalles operacionales y los casos en que son utilizables. Apoyo práctico de mejoras para el cumplimiento de los Estándares Universales en 10 países con al menos 70 IMFs (en promedio 7 IMFs por red asistidas para el cumplimiento total/parcial de Dimensiones seleccionadas). Facilitación de pruebas de campo de los Estándares Universales y contribución a la SPTF de elementos para su ajuste. Contribución al proceso de desarrollo de indicadores y benchmarks de los Estándares Universales liderado por la SPTF, identificando soluciones concretas que están siendo aplicadas por diferentes tipos de IMFs que operan en contextos distintos. Prueba y desarrollo de herramientas y enfoques prácticos con las redes más avanzadas, para su introducción más amplia en el largo plazo (las redes menos experimentadas se enfocarán inicialmente sólo en la sensibilización).
Apoyo brindado	Capacitaciones en línea sobre los Estándares Universales organizadas por la SPTF en francés, inglés y español. Material de comunicación clave distribuido por la SPTF para el uso de las redes en 4 idiomas. Plantillas de material de comunicación gráfico para la adaptación a los idiomas locales. Fondos para la traducción de los Estándares Universales a distintos idiomas y/o la producción de material informativo (pequeñas subvenciones de no más de \$us 2.500) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF.	Fondos para redes para implementar su trabajo (subvenciones de \$us 45.000) Becas para participar en las reuniones anuales de la SPTF. Lineamientos para discutir los Estándares Universales con las IMFs e identificar las mejoras prioritarias. Lineamientos para identificar buenas prácticas, herramientas, soluciones gerenciales y publicaciones. Lineamiento para talleres de difusión de herramientas a los miembros. Lineamiento para premiar la iniciativa de compartir herramientas. Lineamiento para escribir estudios de caso.
Resultados clave	33 redes apoyadas con 12 becas a IMFs para participar en las reuniones anuales de la SPTF. 2.523 IMFs participaron en presentaciones de los Estándares Universales. 181 actividades diversas de sensibilización realizadas. 20 traducciones de documentos a distintos idiomas. 1 video sobre los Estándares Universales.	10 redes apoyadas para la implementación de la GDS en sus miembros 2 becas para que IMFs y 23 redes participen en reuniones anuales de la SPTF 37 IMFs remitieron 133 soluciones y herramientas de gestión. 21 IMFs implementaron completamente planes de trabajo en GDS 92 IMFs mejoraron prácticas de GDS introduciendo de 1-3 mejoras 28 estudios de caso documentados para analizar buenas prácticas 8 estudios de caso y 1 video traducido en inglés, francés, español y ruso