



**El Informe
Gerencial:
Una
Herramienta
de Gestión**

Mayo 2014



DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN



El presente estudio ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica: proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social



CRÉDITO:

El presente documento ha sido elaborado por Norma Rosas Lizarraga en colaboración con el Equipo de COPEME, conformado por Ever Egusquiza y José Llamas

AGRADECIMIENTOS:

Agradecimiento al Equipo de Microfinance Centre por su apoyo en la elaboración de este documento, en especial a Katarzyna Pawlak por su valiosa retroalimentación. También a Jack Burga de CRS por brindarnos sus aportes y comentarios para mejorar el documento.

El presente trabajo se enmarca en el Proyecto “Fondo de Desempeño Social (SP) para Redes de MFC”, está diseñado para promover los Estándares Universales de la GDS. El Componente de Implementación trabaja con diez redes que cuentan con una vasta experiencia en apoyar y promover la GDS. Las redes llevan a cabo proyectos de 18 meses a fin de cumplir con dos objetivos esenciales: Documentar la experiencia y el aprendizaje sobre soluciones innovadoras que contribuyen a la implementación de las prácticas esenciales de los Estándares Universales y apoyar a las instituciones socias a lograr un cumplimiento pleno o parcial con al menos dos secciones de los Estándares Universales. El Fondo cuenta con el respaldo de la Fundación Ford y es gestionado por Microfinance Centre (MFC), una red y centro de recursos para las microfinanzas que presta servicio en Europa, Asia Central y otras regiones.

EL INFORME GERENCIAL: UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

Resumen Ejecutivo

El presente documento proporciona una descripción práctica del proceso de elaboración del Informe Gerencial que maneja el Programa CrediMujer del Movimiento Manuela Ramos, como contribución al estándar 2b de los Estándares Universales de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés), promovidos por el Social Performance Task Force (SPTF).

Sección 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.

Estándar 2a. “Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y metas sociales”.

El Informe Gerencial elaborado por el Programa CrediMujer es elevado una vez al año a su Junta Directiva. El presente documento muestra los pasos a seguir para elaborarlo y describe los rubros incluidos en él. Se tiene en cuenta no sólo la elaboración misma del informe, sino también el proceso de preparación para elaborarlo y su correspondencia con la práctica y el estándar promovido por el SPTF.

En un primer momento se hace un breve resumen de los documentos institucionales a revisar para elaborar el Informe Gerencial como: El documento del plan estratégico, el sistema de información gerencial, reportes consolidados y por región de la cartera, pobreza, riesgos y capacitación, los informes trimestrales y los informes de las visitas de supervisión

El cuerpo del documento contiene la descripción del informe gerencial con los diferentes secciones o rubros que utiliza el Programa CrediMujer para informar a su Junta Directiva. Estos puntos van desde el análisis del contexto hasta las lecciones aprendidas en el periodo, pasando por información sobre la cartera, colocaciones, datos de las clientas, análisis de la composición de los segmentos de la población que incluye del estudio de pobreza, análisis de productos, sostenibilidad entre otros.

El informe incluye también el análisis de satisfacción y deserción de clientas, la evaluación de microseguros y lo acontecido con el recurso humano. Un tema importante para el Movimiento Manuela Ramos y según su misión, es el desarrollo de la autonomía de las mujeres y su crecimiento económico, cuyos resultados y cambios se describen en cada uno de los informes anuales. Se describen también las lecciones aprendidas en el proceso de elaboración del informe y algunas reflexiones que esperamos ayuden a elaborar cualquier informe gerencial con enfoque en el cliente.

Finalmente, se presenta un cuadro que contiene los indicadores sociales que el Programa CrediMujer informa en los diferentes informes gerenciales, según los estudios que se hayan realizado en el año, como en el caso del rubro “desarrollo de la autonomía de las mujeres e impulso a su crecimiento económico”.

El presente documento pretende mostrar un modelo de elaboración y presentación del informe Gerencial que puede ser válido para otras organizaciones similares, ayudando a mejorar la gestión del desempeño social en una institución microfinanciera

Presentación

En mayo de 1978, un grupo de mujeres empezó a reunirse para discutir sus problemas e inquietudes, priorizando el trabajo con mujeres migrantes de las zonas más deprimidas de Lima. Así, empezaron a formarse grupos de trabajo de autoconciencia, se aplicaron encuestas y se iniciaron trabajos de investigación acerca de temas específicos de mujeres. En agosto de 1980, el grupo se constituye oficialmente como organismo no gubernamental con el nombre de Movimiento Manuela Ramos - MMR.

El Programa CrediMujer, es una de las estrategias de empoderamiento económico del MMR, se forma en el 2001 luego de una experiencia de proyectos de generación de ingresos (1990-1995) y salud reproductiva en la comunidad (1995- 2000). CrediMujer tiene como clientes meta, a mujeres de bajos recursos de las zonas rurales y periurbanas de 5 regiones del país, como una población altamente vulnerable por su condición de subordinación y desventaja ante el hombre.

Cuenta con los siguientes objetivos sociales:

- Contribuir al empoderamiento y autonomía de las mujeres, aportando a disminuir la pobreza
- Brindando servicios de crédito con educación e impulsando el ahorro a través de la metodología de Banca Comunal.
- Trabajar con valores y respeto a los Derechos Humanos

Para cumplir con estos objetivos, CrediMujer facilita microcréditos con educación y promueve el ahorro de mujeres emprendedoras de negocios y de escasos recursos de las zonas rural y urbano marginal del interior del país. Promueve la formación de Bancos Comunales (BC), que son asociaciones de hecho formadas por grupos de alrededor de 20 mujeres a quienes se les enseña los valores y principios de la institución y se les brinda las herramientas para que sus negocios crezcan y se fortalezca el banco comunal. Actualmente cuenta con más de 20 mil clientas asociadas en los BC en 5 regiones del país (Amazonas, La Libertad, Puno, Ucayali y San Martín). El 14.9% de estas mujeres pertenecen al ámbito rural y el 85.1% restante a las zonas urbano-marginales.

En el siguiente cuadro se aprecian los indicadores que maneja el Programa de CrediMujer del 2010 a setiembre del año 2013; vemos han incrementado el número de socias en más de 2,800 y su cartera de créditos en casi 4 millones de soles.

Tabla 1: Desempeño organizacional del Movimiento Manuela Ramos 2010-2013

Área / año	2010	2011	2012	2013-09
Socias con crédito	17,077	17,970	18,872	19,905
Número de Créditos Vigentes	21,020	21,420	22,679	23,836
Monto de Cartera crediticia	15,498,307	18,308,142	20,625,559	19,433,665
Socias con cuentas de ahorro (número)	17,077	17,970	18,872	19,905
Cartera de ahorros (monto)	4,937,360	5,876,435	6,555,779	7,485,220
PAR% (<30 días)	0.05%	0.02%	0.07%	0.07%
Cobertura en clientas mujeres (%)	99.72%	99.95%	99.95%	99.99%
Cobertura en clientes rurales (%)	13.99%	13%	14.15%	14.9%
Personal (total)	85	82	83	85

El presente documento, ha sido elaborado teniendo en mente una audiencia específica; proveedores de servicios de microfinanzas que buscan mejorar su práctica en relación a los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés)¹, proporcionando una descripción del proceso de desarrollo del modelo de Informe Gerencial que el Programa CrediMujer presenta anualmente a su Junta Directiva, cumpliendo con uno de los Estándares Universales del Desempeño Social, promovidos por el Social Performance Task Force (SPTF):

Sección 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.

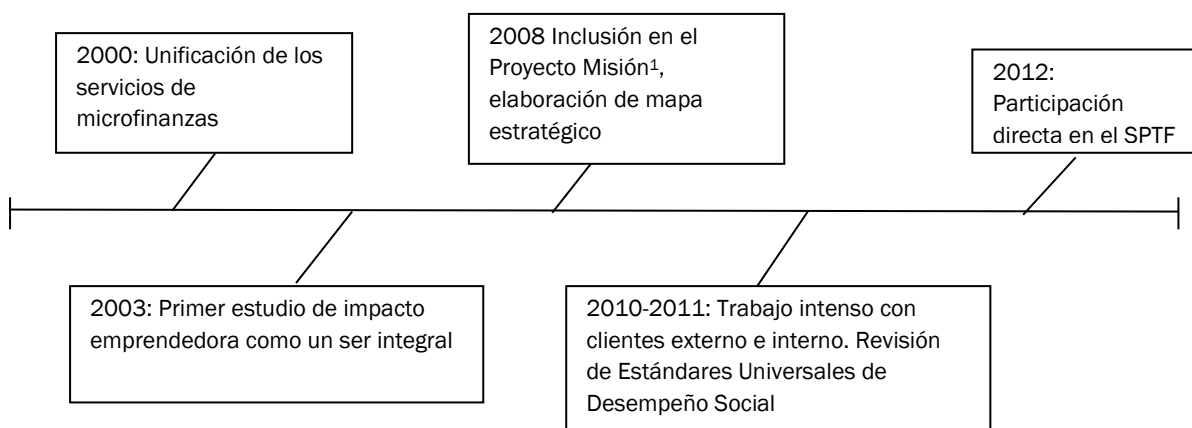
2a. “Los miembros de la Junta Directiva solicita rendición de cuentas a la institución sobre su misión y metas sociales”.

2a.1 La Junta revisa los datos del desempeño social, incluyendo: la conformidad con la misión, los resultados de desempeño, la política de recursos humanos, los riesgos relacionados con el desempeño social (p. ej. riesgo de reputación, salida de clientes), las prácticas de protección al cliente, el crecimiento, y la distribución de excedente

Es importante mencionar que MMR nace con un claro objetivo social, planteando un cambio a favor de las mujeres en relación a su situación de desventaja y subordinación frente al hombre, buscando una sociedad igualitaria y con mayor oportunidad para su desarrollo. Su Misión es:

Contribuir al empoderamiento y autonomía de las mujeres desde una perspectiva feminista comprometida con la justicia social, los valores democráticos y el respeto a los Derechos Humanos.

Para MMR trabajar el tema económico es fundamental si se quiere hablar de igualdad de oportunidades, de igualdad de derechos, del acceso a un ingreso adecuado y al control de los recursos. Es así, que los pequeños créditos semilla que trabajaba la institución, bajo el Programa de Generación de Ingresos se expandieron (1992) gracias al financiamiento de pequeños proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y luego los microcréditos se expandieron a las regiones del interior del país con el proyecto ReproSalud patrocinado por USAID (1997). Identificándose los siguientes momentos en el Programa CrediMujer:



¹Los Estándares Universales para Gestión de Desempeño Social (“Estándares Universales” USSPM, por sus siglas en inglés) constituyen un conjunto de normas y prácticas de gestión que se aplican a todas las Instituciones de Microfinanzas que buscan lograr un equilibrio entre desempeño financiero y desempeño social. Para más información, visite www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

Descripción del Proceso de Elaboración del Informe Gerencial

La gerencia del programa, eleva un informe trimestral a la junta directiva, cuya agenda lleva principalmente los resultados de la gestión financiera y social, y **al final del año presenta un informe gerencial integral que es el que se describe en este documento.**

Es importante mencionar que el Programa CrediMujer tiene una **Junta Directiva** ad-hoc además del Directorio de la institución, con la finalidad de darle mayor operatividad al Programa. Esta Junta Directiva es una instancia intermedia que fundamentalmente trabaja como un comité consultivo, es especializado solo para CrediMujer y se reúne cada tres meses. Está conformado por la directora de la institución, quien la preside, dos personas externas, la gerente administrativa de MMR y la Gerente del Programa.

El informe gerencial está preparado en base a la revisión de los documentos listados a continuación:

- Plan estratégico y Plan operativo
- Sistema de información gerencial. Reportes consolidados y por región de la cartera, pobreza, riesgos y capacitación.
- Informes trimestrales de las jefas de agencia
- Visitas de supervisión

El informe gerencial es una herramienta que se elabora desde el inicio de operaciones de CrediMujer, ha ido mejorando en estructura y contenido incorporado información más allá de los resultados del desempeño financiero, incorporando datos que dan cuenta del trabajo con el personal, con el desarrollo de las clientes, con los servicios dirigidos al cliente, entre otros, teniendo en mente siempre el mejoramiento continuo de la gestión institucional.

Implementación de Proceso

Paso 1: Revisión del plan estratégico y plan operativo

Para el Programa CREDIMUJER, ha sido fundamental iniciar el proceso con la revisión del documento del Planeamiento Estratégico de la Institución que se realiza cada 5 años, siendo este necesario para generar un compromiso, tanto con la Junta Directiva como con el personal en general. Este **Planeamiento Estratégico** se inicia revisando la misión, los objetivos estratégicos y las estrategias para alcanzarlos, es un proceso participativo recoge información a través de diferentes metodologías y presenta la información en dos talleres de PE, se revisan la misión y la visión, se comparte y se va ajustando a lo que el grupo decida. El Consejo Directivo y la asamblea lo aprueban y se comunican los cambios al personal.

El proceso de revisión de la misión, visión y objetivos estratégicos es sistemático y participativo, se realiza con todo el personal, el directorio en pleno, miembros del Comité Directivo y la Asamblea. Se hacen los correctivos necesarios transcurriendo por una lectura sistematizada e integrada de la información analizada.

Como se aprecia en el gráfico 1, para el planeamiento estratégico se realiza dos talleres de análisis, el primero para ver el contexto político económico y social, y el segundo para ver los factores críticos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Previamente a estos talleres se analiza la información interna y externa.

Grafico 1



El Informe gerencial es un documento elaborado por la jefatura de Operaciones y Negocios y es revisado, ajustado y completado por la gerencia, sigue una estructura de puntos a informar. Este informe debe dar cuenta del plan operativo (cuyo marco es el Plan Estratégico) y su presentación debe ser coherente y consistente con lo planificado y con la misión social.

El Informe Gerencial, por tanto, sirve para evidenciar las estrategias implementadas tanto financieras como sociales y los logros obtenidos en el periodo informado, contrastando a lo establecido en el Plan Estratégico y el Plan Operativo de la organización, de modo que en base a los resultados se realicen las correcciones necesarias para el siguiente periodo.

Paso 2: Revisión de los informes trimestrales de las agencias y reportes mensuales del Sistema

La jefatura de Operaciones y Negocios consolida mensualmente indicadores de gestión de cada una de las agencias que le permite contar con información para elaborar el informe gerencial. Contribuyen con información adicional las áreas de Riesgos, de RRHH y la gerencia.

La Información producida por las agencias es ingresada al sistema de información gerencial: Softwares de cartera, módulo de consultas, riesgos y RRHH

La información recogida incluye: Número total de clientes, Número de clientes nuevos, Número de créditos colocados, Cartera activa, Cartera en riesgo, Situación del recurso humano: nómina, vacaciones pendientes, capacitación, deserción, Microseguros, Nivel de asistencia a Sesiones educativas a bancos comunales, Temas educativos, Análisis de Tasa de deserción, Informes de PPI, Análisis de principales competidores y Alertas de Riesgos

Paso 3: Revisión de informes de supervisión:

La gerencia, la jefatura de operaciones y negocios, las jefaturas regionales, las supervisoras regionales y el auditor interno realizan visitas planificadas y sorpresivas que le permiten observar el comportamiento de cada agencia. La gerencia viaja a las agencias una vez al año para supervisar y hacer seguimiento de las estrategias y resultados programados en el POA, cruzando la información vertida en los informe de las diferentes jefaturas. Luego de cada visita de supervisión se elevan los correspondientes informes a las jefaturas regionales, habiendo una constante interacción con ellas para ir ajustando las

estrategias que incluye dos reuniones anuales en la sede central. Los rubros a observar en la supervisión son los siguientes:

- Seguimiento de las metas planteadas: revisión de la marcha de las estrategias planteadas para el logro de los metas.
- Aplicación de las políticas y procedimientos de acuerdo a lo determinado en cada manual correspondiente.
- Revisar el trabajo netamente en campo: de las socias y hacia las socias de los Bancos Comunales, tanto en crédito como en educación
- Uso efectivo de las herramientas de soporte: formatos, bases de datos, consultas en central/es de riesgo, evaluaciones en campo, entre otros.

Paso 4: Revisión de Estudios e Investigaciones

El programa CREDIMUJER realiza anualmente un estudio de satisfacción a través de grupos focales y entrevistas focalizadas a sus socias y los revisa par fines del informe. Revisa también la deserción de sus clientas a lo largo del año en cada una de las agencias con las que trabaja.

Así mismo, considera los diferentes estudios realizados para cuantificar sus objetivos sociales, siendo estos parte del planeamiento estratégico. A continuación se listan estos estudios:

Año	Nombre del Estudio	Objetivo
2011	Bancos Comunales de la región San Martin: Resultados de una estrategia para la Igualdad de género	Medir impactos en las socias usando metodologías cuantitativas y cualitativas
2012	Estudio de demanda de las clientas en las regiones Puno y Ucayali	Desarrollo de nuevos productos
2012	Resultados de Encuesta Socioeducativa	Comparar línea de base con la evaluación del proyecto
2013	Optimización del proceso comercial de Crédito	Revisión y optimización del proceso crediticio
2013	Estudio de satisfacción de clientas región San Martin	Medir el grado de satisfacción de las clientas

Tabla 2: Nivel de esfuerzo realizado por el personal, necesario para desarrollar el Informe Gerencial

Posición	Descripción breve de su función	Tiempo invertido mensualmente
Gerente del Programa	- Revisa, ajusta y complementa el Informe gerencial. - Eleva a la Junta Directiva	1 día
Jefatura de Operaciones y Negocios	- Elaborar el informe gerencial - Recopila, analiza e interpreta la información	1 semana
Jefes de Agencia	- Ingresan información y Elaborar informes trimestrales	1 semana
Jefe de Área de Sistemas	- Informar a la gerencia	3 días

INFORME GERENCIAL PRESENTADO ANUALMENTE POR EL PROGRAMA CREDIMUJER

CrediMujer, con la finalidad de contar con una herramienta a través de la cual se informe a los niveles jerárquicos y en especial a la Junta Directiva, sobre los alcances, logros, dificultades del programa, presentados a lo largo del año de ejecución, desarrolló el Informe Gerencial que a continuación se presenta. Esta herramienta permite dar cuenta de lo acontecido en un periodo de tiempo, tomar decisiones e implementar cambios, haciendo el seguimiento respectivo en el tiempo correcto. A continuación se describen los puntos incluidos en el Informe Gerencial:

Análisis del Contexto

En esta etapa, se describe lo acontecido durante el periodo informado, tanto dentro como fuera de la organización y las variables que han influido en los resultados logrados. El Programa presenta los datos de tal manera que deban ser capaces de ayudar a entender mejor si lo trabajado va de acuerdo a los cambios económicos y sociales nacionales e internacionales y otras variables que pudieran tener repercusión en los resultados de la organización.

Se toman indicadores clave de la economía nacional, latinoamericana y mundial; expansión económica: PBI, inversión y consumo, crecimiento, inflación y tipo de cambio. Así también, el nivel de pobreza nacional de acuerdo a información proporcionada por organizaciones nacionales, los conflictos sociales del país y su impacto en la dinámica económica y en el desarrollo de las actividades en las diferentes regiones y agencias.

Se describe el estado del sector de las microfinanzas, procesos de compras y fusiones, retos del sector, riesgos como el sobreendeudamiento, la evaluación y capacidad de pago, las tasas de las diferentes instituciones, nichos de mercado, nichos para incorporar y bancarizar a nuevas clientas, segmentar la clientela, innovar productos o incorporar condiciones que contribuyan en la fidelización de las socias, con la tecnología apropiada, el soporte informático y el fondeo necesario.

Objetivos:

En esta parte se incluyen los objetivos institucionales, desde el general hasta los específicos para cada área programática con los resultados esperados. A modo de ejemplo se colocan los objetivos mencionados.

Objetivo General de la Institución

Promover el ejercicio de una ciudadanía plena de las mujeres y la eliminación de toda forma de discriminación y exclusión, haciendo visibles sus efectos en la vida y en la vigencia de los derechos y autonomía de las mujeres, en el marco de una democracia moderna

Objetivo Programático- Línea de Derechos Económicos

“Fortalecer la autonomía, participación y reconocimiento de las mujeres en la economía local y regional, para el ejercicio de su ciudadanía”.

En concordancia con ello, los Resultados esperados de CrediMUJER son:

Resultado 1. Acceso e inclusión: mujeres emprendedoras principalmente pobres acceden a Servicios financieros de calidad (Colocaciones e índice de pobreza) y la Unidad de Microfinanzas opera con eficiencia y sostenibilidad.

Resultado 2. Mujeres emprendedoras fortalecidas en sus capacidades y habilidades para un desarrollo autónomo.

I. Metas y desarrollo de actividades

- **Metas Programadas**

CrediMujer, con la finalidad de verificar los resultados de su ejecución, hace una revisión de sus metas planteadas, analizando lo alcanzado al cierre del año anterior en relación a colocaciones en número y monto, cartera activa, productividad en número de socias por oficial de crédito, riesgos, todos los productos y Socias de “Bancos Comunes” o “Grupos Mientras Tanto” y sostenibilidad. En todos los casos, el análisis se hace por agencia y para toda la organización.

Esté análisis permitirá comparar los logros de cada año, se sustenta cada indicador por Agencia, destacando los mayores logros de las Agencias.

Tabla: Metas Programadas

Agencias	Colocaciones		Cartera Activa	Productividad	Riesgo		Sostenibilidad
	N°	Monto S/.	Monto S/.	N° Socias x Oficial de Crédito	A MR - Todos los productos	Socia al BC o GMT	
Agencia 1							
Agencia 2							
Agencia 3							
Total							

- **Colocaciones**

El siguiente análisis es el referido a las Colocaciones programadas versus las ejecutadas en el periodo por trimestre. Se analizan los porcentajes ejecutados versus los proyectados y el porcentaje de crecimiento en el año que termina comparándolo con el crecimiento del año anterior, tanto de las colocaciones y cartera activa en soles.

De igual manera, para el año que se informa, se presentan las colocaciones y cartera activa programada para el año y ejecutada en el periodo, el porcentaje de ejecución versus proyección, lo ejecutado en el año anterior y el porcentaje de crecimiento en el año actual versus el año anterior. Esto se hace tanto de forma global como por cada agencia por trimestre. **Esto permitirá identificar los periodos de fortaleza y los de debilidad donde posiblemente se presentaron factores negativos que se deben identificar para controlarlos en otro momento.**

Tabla: Colocaciones programadas vs. ejecutadas

	Colocaciones Programadas vs. Ejecutadas en el periodo								
	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		
	% Ejecutadas vs Proyectadas	%Crecimiento 2012 vs 2011	% Ejec vs Proy	%Crec 2012 vs 2011	% Ejec vs Proy	%Crec 2012 vs 2011	% Ejec vs Proy	%Crec 2012 vs 2011	
Colocaciones S/.									
Cartera Activa S/.									
	Año 2012								
	Programadas Año 2012		Ejecutadas		% Ejec vs Proy		Ejecutadas Año 2011		% crec. 2012 vs 2011
Coloc. S/.									
Cart. Act.S/.									

Se analizan también las colocaciones y las razones económicas, sociales y políticas de los resultados de cada región

Cuadro: Ejemplo de las metas descritas de una región

“La región ha logrado superar en 15% a lo programado para el año. Su crecimiento más allá de lo proyectado tiene que ver con su expansión a Tacna y su crecimiento rápido en dicha zona. Sin embargo, dado que los resultados no fueron los esperados, tuvimos que detener las formaciones de bancos en la zona, por la mora que iba presentando. Este último factor está haciendo que dicha zona esté en observación y a junio del 2013 se determine su continuidad o cierre..

La región, ha ido avanzando con desembolsos altos, dada la dinámica misma de la región que demanda manejar créditos promedios de S/.1230 en Puno Norte, y S/1,600 en Puno Sur. Es la región en donde el nivel de bancarización de la población es la más alta, y donde la competencia de otras IMF es fuerte. Sin embargo, se reconoce que la zona tiene opciones de crecimiento proponiéndose para el 2013, evaluar zonas aledañas y más pobres en los mismos distritos en que nos encontramos.

Los aspectos más fuertes que se ha manejado en la región, son la ausencia (por salud) por un largo período de la Jefatura Regional, y de la Supervisora (licencia por maternidad), ello llevó a que el personal de base asuma la responsabilidad de guía en campo, lo cual ha realizado muy bien, manteniendo los indicadores, pero requiriendo refuerzo en la parte de gestión y organización que se realizó desde Sede con viajes a la zona y manteniendo una comunicación permanente”.

Los problemas de mora se han presentado en todas las regiones, producto principalmente por el tema de sobreendeudamiento, sin embargo se han realizado acciones en forma inmediata para su control, además de reforzar aún más los criterios para incorporación de socias al programa: nivel /monto de endeudamiento y/o número de créditos vigentes en el mercado.

Es importante el análisis de los créditos promedios para cada producto con los que se ha finalizado el periodo y su comparación con el año anterior. Este análisis se presenta por Agencia, identificando las agencias donde los indicadores presentan mejores cifras y aquellas donde los resultados no son los esperados. Es necesario identificar los factores que llevaron a esos resultados.

Tabla: Crédito promedio por región y por tipo de producto

Crédito Promedio por región y por tipo de producto				Incremento Jun. 2012 vs. el monto promedio Jun. 2012		
Agencias				BC	GMT	C P
	BC	GMT	C P			
Agencia 1						
Agencia 2						
Agencia 3						
Sede						
Total						

Otro análisis importante para la organización es el que se refiere a la distribución de los productos al interior de CrediMujer y cómo ha evolucionado a lo largo de los periodos, es decir cómo ha avanzado el número de créditos y la cantidad de crédito según cada producto (Banca Comunal, Grupos Mientras Tanto y Créditos Paralelos)

Tabla: Evolución de la distribución de los productos

Evolución de la Participación	Bancos Comunales		Grupo Mientras Tanto		Créditos Paralelos		Total (sin Sede)	
	Nº de Créditos	Monto S/.	Nº de Créditos	Monto S/.	Nº de Créditos	Monto S/.	Nº de Créditos	Monto S/.
2011								
2012								
2012/2011								

- **Cartera Activa**

En esta parte del informe, se hace referencia a los logros alcanzados en la cartera activa respecto a los montos proyectados en el año, comparándolo además con lo alcanzado en el último mes del año anterior. Los resultados se presentan en datos enteros y en porcentajes, tanto del total de cartera, número de socias y créditos activos.

Para una mayor comprensión de lo logrado, se presenta el desarrollo de la cartera activa por trimestre y región, ésta información permitirá además una mejor comparación entre sedes, identificándose las de mayor y menor crecimiento, e identificando aquellas sedes en las que se requiere mayor apoyo y supervisión.

Tabla: Cuadro de cartera activa según cada trimestre por región

Agencias	Cartera Activa al I Trimestre 2012		Cartera Activa al II Trimestre 2012		Cartera Activa al III Trimestre 2012		Cartera Activa al IV Trimestre 2012	
	N° Socias Activas	Monto S/.	N° Socias Activas	Monto S/.	N° Socias Activas	Monto S/.	N° Socias Activas	Monto S/.
Agencia 1								
Agencia 2								
Agencia 3								
Total								
Total sin Sede								
Crecimiento en el periodo								

- **Calidad de Cartera**

Para CrediMujer resulta muy importante mostrar la calidad de la cartera, es decir, la tasa de riesgo de la misma durante el año. La Cartera en Riesgo, mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total. La información se presenta por trimestre y por agencia, identificando el porcentaje de riesgo de todos los productos mayor a 8 días, el monto en riesgo y la tasa de mora de las socias en los Bancos Comunales.

Los datos son analizados identificando su evolución durante el año y **las razones por las que se ha generado la mora, su influencia en el comportamiento de las socias, y la estrategia para disminuir sus efectos**. El análisis se hace por agencia y por trimestre, enfatizando el análisis en el trimestre informado.

Tabla: Riesgo por productos

	Riesgo de todos los productos. (>día 8)					
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre		
				Riesgo de todos los prod. (>día 8)	Monto en Riesgo > 8 días S/.	Tasa de mora de Socia a BC
Agencia 1						
Agencia 2						
Agencia 3						
Sede						
Total						

Es esta sección también se informa sobre los castigos realizados durante el año y en el periodo informado. De igual manera se presenta la información por trimestre, el monto de la cartera castigada por sede, la tasa de castigo total por trimestre y anual de la organización. La información es analizada identificando los datos más relevantes, por ejemplo, a qué tipo de producto corresponde el castigo, número de créditos en los que se concentra el monto castigado, sede donde se castigó el mayor monto, las razones por las que la cartera llegó a esa situación y las razones por las que se realizó el castigo.

- **Análisis de Cartera: exclusivas y compartidas**

Aquí se presenta el análisis por trimestre de la cartera exclusiva, es decir, clientes que sólo tienen préstamo con la organización versus la cartera compartida, préstamos con la institución y con otras instituciones. Si bien esta información es difícil determinarla con exactitud, para CrediMujer es importante tenerla presente ya que **permite identificar el nivel de endeudamiento de las clientes con otras organizaciones, conocer las organizaciones con las que se compite y discutir las estrategias que se plantean para disminuir el riesgo de sobreendeudamiento en la socias como la educación financiera.**

Este análisis identifica también **las estrategias para lograr la bancarización de las clientes y las causas por las que otra proporción de los clientes de la organización tienen créditos compartidos y cómo esto podría afectar la recuperación de esos créditos.** También es importante identificar el porcentaje de socias nuevas que han iniciado su participación como clientas exclusivas y el porcentaje de clientas nuevas que son compartidas y analizar la evolución de esta mezcla por zona a lo largo de los años.

Finalmente, en esta parte, se hace un análisis del nivel de riesgo de la cartera identificando el porcentaje de la cartera que se encuentra en bajo, mediano o alto riesgo y cómo ha ido evolucionando en el año y en comparación a años pasados. **También resulta importante determinar las características de las socias que se encuentran en cada uno de esos grupos, ésta información permitirá identificar las variables que la organización debe manejar, de modo que el mayor porcentaje de su cartera sea de bajo riesgo.**

- **Composición de los segmentos de la población**

En esta parte del informe CrediMujer hace un detalle de la composición de la cartera activa según diversas características:

- ✓ **Según Niveles de pobreza:** se presenta el número de créditos nuevos y del total de éstos, el porcentaje clientes que se encuentran dentro del rango de pobreza, medido por la línea nacional de pobreza, según el PPI (Progress Out of Poverty Index).² Utiliza esta herramienta desde el año 2008, se aplican como censo a todas las clientas nuevas. **Analiza las variables (sexo, edad, producto, zona geográfica, etc) involucradas en la herramienta por agencia y trimestre. Presentar esta información ayuda a toma decisiones respecto a la población con la que se trabaja.**

CrediMujer ha realizado seguimiento con el PPI comparando la medición con diferencia de 2 años (2008 - 2010), lo que **permitió tener información sobre la mejora en la calidad de vida de las clientes.**

² Progress out Poverty Index - PPI

Tabla: Niveles de pobreza según la cartera activa

Distribución de la Cartera Activa	I Trimestre		II Trimestre		III Trimestre		IV Trimestre		% Pobreza INEI*
	N° Aplicaciones	% Pobreza	N° Aplicaciones	% Pobreza	N° Aplicaciones	% Pobreza	N° Aplicaciones	% Pobreza	
Agencia 1									
Agencia 2									
Agencia 3									
Total									

- ✓ **Según Actividad Productiva:** Se analiza la composición de la cartera activa de acuerdo al tipo de actividad económica que realizan las clientes: Comercio, Agricultura Producción y Servicios y de acuerdo a Agencias, indicando el número de créditos y el porcentaje del mismo para cada Agencia. El análisis incluye la comparación de la distribución de la cartera en el periodo en revisión versus los periodos anteriores. Se presenta en un cuadro similar a los cuadros anteriores.
- ✓ **Según Ubicación Geográfica:** En este caso puede ser Rural o Urbana. La información se presenta por Agencia y tipo de ubicación. Es importante comparar cómo ha evolucionado la distribución de la cartera por ubicación geográfica en relación a los periodos anteriores, **teniendo en cuenta que en las zonas rurales es donde se encuentra mayor concentración de población por debajo de la línea de la pobreza.**
- ✓ **Sostenibilidad:** Para CrediMujer, la sostenibilidad financiera se refiere a la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes al largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada, para cubrir los costos totales de la organización (tantos directos como indirectos) y asegurar que ésta desarrolle sus actividades de manera efectiva y eficiente y de acuerdo a sus objetivos sociales, se analizan los precios, el interés de los diferentes productos entre otras para poder **equilibrar el balance financiero y social**

En esta sección del informe se analiza la evolución de la sostenibilidad financiera en de la organización durante los trimestres del año y por Agencia en porcentajes, haciendo énfasis en los factores que originaron el resultado presentado y en las estrategias que se incorporarán para mantener o mejorar este indicador.

Se analiza también la sostenibilidad ajustada que se refiere a la sostenibilidad anual de la organización. El análisis de este indicador se hace comparándolo con lo obtenido en años anteriores, de modo que permite observar cómo ha ido evolucionando a lo largo de los años. Es importante indicar cuáles serán las estrategias a aplicar para mantener o mejorar el resultado.

- ✓ **Fortalecimiento de los Productos:** Esta sección del informe presenta a través de un cuadro por trimestre, la evolución de los productos manejados por la organización, que en el caso de CREDIMUJER lo constituyen los Bancos Comunales (BC) y los Grupos Mientras Tanto (GMT); **la evolución es analizada a través del incremento de**

número de socias en BC y GMT, de la formación de grupos y del número de socias nuevas. Este análisis permite ver el desarrollo de los productos, mejorarlos de manera que estén de acuerdo a las necesidades de las clientas.

Incremento de N° de socias de BC y GMT: se analiza la marcha de las carteras a través del incremento de nuevas socias y/o la deserción de las mismas, identificando las razones por las que ocurre y el efecto de este movimiento sobre las carteras de los productos.

Formación de Grupos: Se informa la formación de grupos en cada uno de sus productos grupales, tanto en BC como en GMT. Los datos se presentan por Agencia y trimestre para finalizar con el total de grupos formados en el año o hasta el periodo informado. **Se enfatiza las agencias en las que se formaron la mayor y menor cantidad de grupos y se analizan las razones de esos resultados, de igual manera, se identifican las agencias donde tienen la mayor concentración de BC y GMT.**

- ✓ **Socias Nuevas:** En este espacio se presenta la incorporación de socias nuevas identificando los medios por los que han sido incorporados, en el caso de MMR, sea por las nuevas formaciones de BC y GMT o por las incorporaciones de socias a BC y GMT de continuidad, totalizando estas por trimestre y por Agencia. Se explica, además, el momento en que se realiza el ingreso de nuevas socias y a través de qué cuenta. **Es importante identificar el porcentaje de socias incorporadas a través de cada uno de los productos manejados por la organización y reiterar que las socias incorporadas cumplan con el perfil requerido por la institución, ese análisis permite reflexionar sobre la bancarización como uno de los objetivos sociales del Programa.**
- ✓ **Análisis de deserción de clientas:** Como parte del análisis de las diferentes variables que afectan los resultados del negocio, CrediMujer ha incorporado el análisis de la deserción de sus socias a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de Retiro:} \\ \frac{(\text{socias que salieron per } t)}{((\text{Socias per } t-1)+(\text{soc.nuevas per } t))}$$

El análisis de este indicador se realiza de manera permanente a lo largo del año y para cada una de las agencias con las que trabaja. Esto permite comparar como se ha manejado este indicador a lo largo de los años e identificar qué factores han incidido en ese resultado, de modo que se trabajen sobre ellos para en el futuro obtener resultados positivos.

En el 2012, CrediMujer ha realizado un estudio en parte de sus sedes, que les ha permitido identificar el momento en que se retiran las socias y las demandas que realizan. Los resultados les han llevado a revisar sus procesos y productos con el fin de mejorarlos, de forma que puedan mantener por más tiempo a sus socias (en este caso se presentan los datos mediante un gráfico de barras).

Otro factor analizado, es la comparación entre el porcentaje de socias que ingresan versus el porcentaje de las que se retiran en cada periodo del año. El análisis debe ser trimestral ya que permite identificar el momento del ciclo en el que se retiran las clientas. **Esta información propiciará la revisión y modificación de las características de los productos manejados y la incorporación de nuevos productos.**

Tabla: Deserción de clientes

	% Socias Nuevas / Socias que desertan				N° Socias Retiradas	N° Socias Nuevas	% SocNvas/Soc. Ret.
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim			
Agencia 1							
Agencia 2							
Agencia 3							
Total							

- **Satisfacción de clientas e Imagen institucional**

CrediMujer, con el fin de identificar los factores que motivan la continuidad de las clientas, realiza estudios, a nivel de sus agencias, para **evaluar la satisfacción de las socias activas y de aquellas que se ha retirado. La información recogida les permite trabajar propuestas innovadoras y oportunas que satisfagan a sus socias.**

- ✓ **Innovación y Desarrollo de productos nuevos y procesos:** Va de la mano con lo señalado en el punto anterior. En esta parte CrediMujer informa los estudios que han realizado y las organizaciones con quienes lo han desarrollado. Presentan las innovaciones realizadas en los productos haciendo un análisis de cómo estos cambios influyeron positivamente en los resultados alcanzados.

Por ejemplo:

En el 2012, el MMR informó sobre el estudio realizado con COPEME e HIVOS en la región San Martín para ver la factibilidad de trabajar Bancos Comunes sin ciclo. De igual manera, informó sobre las coordinaciones y estudios con la aseguradora La Positiva para implementar el Seguro de Desgravamen.

- ✓ **Evaluación Micro Seguros (MSG):** CREDIMUJER viene trabajando el producto de Microseguros desde el año 2008 En esta sección presenta los resultados de este producto en el periodo informado. La información incluye el número de micro seguros incorporados, número de siniestros atendidos y monto de la prima total pagada en el año. **Esta información es útil para analizar si es necesario un cambio de estrategia, costos y productos de microseguros.**
- ✓ **Mejora continua de procesos:** La Mejora Continua de Procesos es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. **Se define como la identificación de los procesos de la organización y el análisis mensurable de las actividades llevadas a cabo con el fin de realizar acciones correctivas y preventivas e identificar los factores de satisfacción de los clientes internos y externos con los servicios brindados,** marca la dirección en la desarrollo de sus actividades.

Se informan los cambios, evaluaciones realizadas en el año y que tendrán repercusión positiva en sus resultados. Por ejemplo, en el 2012 informó sobre la

implementación del pago directo de cada socia con código propio en agentes bancarios y el ajuste del sistema para que esos ingresos entren directo a cubrir su pago; cambios en procedimientos o formatería; actualización de la calificación para los niveles de riesgo y bancarización; implementación de soporte tecnológico para mejorar el SIG, entre otros.

- **Sistema de información integral del negocio: desempeño crediticio, contable y financiero y de desempeño social (educativo y del recurso humano).**

Este espacio se refiere a la mejora en proveer un soporte tecnológico adecuado: Software y equipos e infraestructura (locales). Se refiere por ejemplo a:

- ✓ La renovación de equipos, mejoras al nivel del software de crédito a fin de ajustar a las necesidades principalmente de reportes y procesos con.
- ✓ Elaboración de un módulo de reportes de crédito, a través del cual se han trabajado formatos y reportes, tanto par a la gestión, para el seguimiento como también para facilitar la reunión con las socias.
- ✓ Desarrollo del módulo de planillas en RRHH, necesario para el manejo del personal de CrediMujer en forma detallada.

- **Productividad de las Promotoras de Crédito**

Para CrediMujer analizar la productividad de las Oficiales de Crédito por Agencia, al cierre del periodo y en comparación al periodo anterior es de suma importancia pues permite evaluar la productividad de una parte vital de la fuerza laboral de la organización. Aquí las variables a tomar en cuenta son el número de socias, el número de créditos y los montos promedios de cartera manejados por Oficial de Crédito en el periodo. Este análisis permite que CrediMujer **analice los factores y variables necesarias para que las promotoras puedan realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz, y en un buen clima laboral.**

- **Recursos Humanos**

Como toda organización moderna y pendiente del elemento clave para el buen funcionamiento del negocio, se informa sobre los acontecimientos importantes acontecidos con los clientes internos, es decir con el recurso humano.

Es así que se informan los resultados sobre el clima organizacional, los logros, problemas suscitados, accidentes, entre otros, y como esos acontecimientos han impactado en la organización, haciendo que se desarrollen o modifiquen políticas para su mejor manejo. Así mismo, se informa las capacitaciones y cursos seguidos por el personal y la aplicación a su trabajo.

- **Colaboración con pares y aliados estratégicos**

Se informan las actividades que la organización viene realizando conjuntamente con sus socios estratégicos con el fin de impactar positivamente en el negocio y su relación con las clientas.

Por ejemplo:

En el 2012, el MMR informó sobre el Proyecto HIVOS “Mercado y Productos” trabajado con COPEME con la finalidad de fidelizar a las socias de los Bancos Comunales de las Regiones San Martín. Con PROMUC, desarrolló el estudio de FLACSO sobre la distribución del tiempo de las mujeres de los BBCC, para 4 ONG’s. Finalmente; el proyecto TIC con Conect and Change para incorporar el uso de tecnologías a sus operaciones de crédito y servicio educativo; la aplicación del PPI con Oikocredit y GrameeFoundation en la Libertad y San Martín.

- **Desarrollo de la autonomía de las mujeres e impulso a su crecimiento económico**

Uno de los **objetivos sociales de la organización es el de desarrollar y fortalecer la autonomía de las mujeres a través del crédito**, punto que se empieza a desarrollar desde el primer contacto con las mujeres. **CrediMujer cuenta con un conjunto de instrumentos para impulsar el control y autonomía de las mujeres sobre sus negocios y sus vidas, a partir de sus indicadores sociales (ver anexo)**. En esta parte del informe, se socializan las actividades realizadas en el periodo informado, que están orientadas a fortalecer adicionalmente al crédito esa autonomía indicando el número de socias beneficiadas con estas actividades.

En este caso se reportan el número de capacitaciones dirigidas a las socias, capacitaciones en información y reflexión, fortalecimiento en género, talleres de asistencia técnica, gestión empresarial realizadas durante el periodo informado. Capacitaciones en temas relacionados a la metodología del banco comunal, roles de género, cohesión del grupo, así como actividades deportivas y recreativas, así como, las relacionadas a la educación financiera

Otro grupo de actividades informadas se refiere al número de ferias para las socias y sus familias, promoviendo el auto cuidado de la salud de las mujeres. Una parte de las actividades de fortalecimiento estuvo dirigida a las Oficiales de Crédito con el objetivo de fortalecer los equipos de trabajo. Una actividad a resaltar es la medición de los cambios en la autonomía de las mujeres a través de la aplicación de encuestas y entrevistas a profundidad a una muestra de mujeres participantes del proyecto.

Ejemplo de información descrita sobre el cambio en autonomía de las clientas:

.....Como parte de la medición de los cambios en la autonomía de las mujeres, se realizó con el soporte del proyecto la encuesta y entrevistas a profundidad a una muestra de mujeres. El análisis de la encuesta está pendiente, pero se cuenta con las 3 entrevistas y se presenta a continuación algunas respuestas a preguntas formuladas durante ellas:

¿Qué la motiva a seguir en Manuela Ramos? Es que MR no nos pide los requisitos que nos pide Mi Banco, otras empresas, no porque recién vinieron para darnos unos papellitos dando préstamos pero nos pedían título de la casa, copia de luz, agua, garante, por eso...me dice mi esposo, más comodidad hay para pagar en Manuela, y ya no ponemos a riesgo nuestra propiedad, y también podemos pagar porque hay ganancias, es en menos tiempo, hay para poder sacar más pronto la plata.

¿Su primer crédito lo sacó con Manuela o con alguna otra institución? Con Manuela señorita, gracias a eso hoy conozco más personas, soy más expresiva, menos temerosa, y puedo ir a ofrecer mis productos sin vergüenza. Antes solo me dedicaba a mi hogar, y eso me hacía poner triste, porque no veía gente, no salía, la verdad señorita Manuela Ramos no solo me ha dado la oportunidad de tener un negocio, sino también de ser una mujer más feliz, independiente y libre, porque así me siento, libre en saber que puedo decidir en que invertir mi préstamo.

Fuente: "Entrevistas a profundidad proyecto con Diputación de Granada y Economía sin Frontera - La Libertad. Agosto 2012.

II. Evaluación Anual.

En esta parte del informe anual se identifican los siguientes elementos:

- **Logros:** en relación cumplimiento de las metas planteadas tanto a nivel del desempeño financiero como no financiero y que han impactado positivamente en la organización.

Ejemplo de logros sobre fortalecimiento de capacidades de las clientas:

- 12,735 mujeres promedio mes han recibido sesiones de información y reflexión sobre temas orientados a su desarrollo personal, de gestión empresarial y fortalecimiento de su BC.
- 986 Socias han recibido asistencia técnica productiva en 27 talleres.
- 364 socias han participado en 3 ferias sociales, recibiendo atención en salud y orientación legal y psicológica.
- 2,2934 socias han participado en 20 Encuentros de bancos comunales, fortaleciendo el intercambio y su recreación
- Los Equipos regionales han sabido hacer frente a las dificultades generadas por la competencia y el retiro de personal por diversas circunstancias.
- Los ER se encuentran más fortalecidos.
- La coordinación Sede -regiones fluye mejor y los equipos están comunicados más directamente.

- **Retos** a cumplir y que permitirán el mejoramiento en los procesos y asegurarán mejores resultados. Esta parte es muy importante para el Programa, pues evalúa los logros alcanzados y retos futuros.
- **Lecciones aprendidas:** Las lecciones aprendidas se refieren al conjunto de éxitos y errores que el equipo ha logrado manejar y sortear durante el desarrollo de las actividades. Para la organización, su aprendizaje resulta altamente positivo porque al conocer las causas de ambos, se podrá evitar los errores y volver a provocar los éxitos.

Algunos ejemplos de lecciones aprendidas descritas por el Programa CREDIMUJER:

- Las Microfinanzas (MF) con enfoque de género son una estrategia necesaria para el empoderamiento económico de las mujeres. Intensifican su rol productivo-generación de ingresos y desafían la estructura social de género, al generar presión sobre elementos cruciales: tiempo, la movilidad espacial, roles ejercidos y la participación.
- Es indispensable que las MF vayan acompañadas de información transparente, reflexión y soportes educativos de gestión empresarial, personal-género para desencadenar en las mujeres círculos virtuosos que refuercen sus conocimientos y habilidades y se abran a las oportunidades.
- El manejo de programas de crédito es muy sensible a la dinámica económica, financiera (MF) y social y demanda una constante revisión, adecuación de los productos, procesos, organización y sus objetivos.
- El enfoque centrado en la cliente debe estar siempre presente.
- Los servicios integrados (con el mismo personal para el crédito y la capacitación) tienen sus límites en la escala que se alcanza.
- La disposición de tiempo de las mujeres para la capacitación colisiona con la atención de sus necesidades prácticas.
- El monitoreo y evaluación de los resultados e impactos en las mujeres tiene avances pero aún hay un camino pendiente.

Ejemplo de éxitos descritos por el Programa CrediMujer:

- Las pruebas pilotos para el uso de celulares por las oficiales de crédito para apoyar la evaluación de las mujeres en campo
- Las mediciones socio educativas para ver resultados en las mujeres.
- La reflexión con las mujeres en relación al sobreendeudamiento y sus riesgos.

IV. Revisión sobre el desempeño organizativo y los cambios en la Organización

En este espacio se señalan las actividades dirigidas a lograr cambios en la organización e influir en el desempeño de la misma. Por ejemplo, la evaluación del personal, ajustes en el proceso de selección, definición de competencias del personal clave, entre otros.

Ejemplo de cambios en la organización descritos por CrediMujer

- Evaluación 360 ° al personal de regiones y sede
- Ajustes en el proceso de selección de personal
- Ajuste en las competencias del personal según cargos clave
- Ampliación de personal en Sede para atender la transferencia administrativa.
- Renovación de personal por retiro voluntario o calificación

Principales reconocimientos

Se informan los reconocimientos que la organización obtuvo durante el periodo informado, como reconocimiento del MIX Market, Certificación de Transparencia o los Ratings de desempeño social y financiero

Publicaciones

Se señalan las publicaciones que se realizaron durante el periodo informado, como por ejemplo:

- ✓ Bancos Comunes de la Región San Martín. Resultados de una estrategia para la igualdad de género. Junio 2012.
- ✓ Encarte “Gestión del Desempeño Social”. CrediMujer Manuela Ramos. 2010
- ✓ Sistema de Aprendizaje Acción en Género GALS. Incluye la sistematización de la experiencia de CrediMUJER. 2010
- ✓ Estudio de Impacto de los Bancos Comunes. 2010

Anexos

Se colocan todas las fuentes y documentos consultados para la presentación del informe en curso, por ejemplo, resumen de evaluación del periodo, informe de monitoreo de la cartera, del componente educativo, y en general, todos aquellos documentos que sustenten la información presentada y permitan comprender mejor los resultados logrados.

Mejorando la Solución

Para el Programa CrediMujer como programa de microfinanzas dentro de una organización no gubernamental, ha sido una oportunidad y un gran apoyo tener una junta directiva compuesta por personas especialistas en el tema y con funciones consultivas, a quienes se le presenta un informe gerencial ad hoc para poder tomar decisiones oportunas y eficaces.

Tabla 3: Soluciones relacionadas a los estándares universales

Estándar/Práctica	Solución	Reflexiones
<p>Sección 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.</p> <p>2b. “Los miembros de la Junta Directiva hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y metas sociales”.</p> <p>2b.1 La Junta revisa los datos del desempeño social, incluyendo: la conformidad con la misión, los resultados de desempeño, la política de recursos humanos, los riesgos relacionados con el desempeño social (p. ej. riesgo de reputación, salida de clientes), las prácticas de protección al cliente, el crecimiento, y la distribución de utilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y seguimiento del informe gerencial • Tomar decisiones informadas y oportunas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sería interesante que en el informe se muestren las metas de las agencias para los objetivos sociales plasmadas en el planeamiento estratégico • Sería importante contar con información clave de los resultados obtenidos en los diferentes estudios que hace CrediMujer • Podría también incluirse en el informe, un punto donde se haga una interpretación y comparación de los datos sociales con años anteriores para ver los avances. • Sería interesante incorporar un punto en el informe gerencial donde se incluya las sugerencias o alternativas de solución de la gerencia y jefaturas para mostrar cómo se toman de decisiones. • Mostrar si en el transcurso del año en cuestión si se hizo algún cambio o modificación a las estrategias establecidas.

Lecciones aprendidas

El proceso presentado, le ha permitido al Programa CREDIMUJER del Movimiento Manuela Ramos experimentar lecciones que han servido para mejorar sus prácticas en el camino a la gestión del desempeño social:

- La revisión del planeamiento estratégico debe ser el punto de partida para el mejoramiento continuo y la elaboración de un informe gerencial articulado con los elementos y datos clave de la gestión, bajándose anualmente en el Plan Operativo. El Planeamiento Estratégico debe ser participativo para todas las instancias de la institución, con información transparente, reflexión y comunicación directa, y debe empezar por una revisión periódica de la misión.
- Para elaborar un informe gerencial que ayude a tomar decisiones, es vital el soporte de las agencias o sedes en el envío oportuno de la información desde las diferentes áreas. Esto se logra con procesos y procedimientos claros que exijan a los responsables enviar la información a tiempo.
- El informe gerencial es una herramienta de gestión y como tal debe leerse y revisarse cuantas veces sea necesario para un mejoramiento continuo, es la herramienta que monitorea los avances y estrategias para cumplir con la misión. Es la herramienta que ayuda a minimizar el riesgo del incumplimiento de la misión.
- Un informe gerencial que cuente con información tanto de la gestión financiera como de la gestión social, debe estar planteado de forma ordenada y con una secuencia lógica, revisándolo periódicamente, pero principalmente debe contener información veraz y que permita tomar decisiones oportunas, lo cual tiene que ver con los procedimientos y disciplina de la institución.
- Tener una junta directiva sensible a la gestión del desempeño social y que promueva su balance con el desempeño financiero, es crucial para entender los indicadores sociales que se incluyen en el informe gerencial y motivan la implementación de estrategias que mejoren los mismos. Para cumplir con esta función es importante que la junta directiva reciba orientación y capacitación desempeño social.

ANEXOS

- Indicadores Sociales Priorizados por el Programa CREDIMUJER

DIMENSION	VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADOR	FUENTE	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
ACCESO Y GENERACION DE RECURSOS	Crédito	Mujeres cuyo primer préstamo recibido en el sistema financiero ampliado fue a través de Manuela Ramos.	Porcentaje de mujeres cuyo primer préstamo en el sistema financiero ampliado fue de Manuela Ramos	Data Sistema	Base de datos	Anual
	Ingresos	Mujeres que perciben que han incrementado los ingresos de su negocio a través del crédito recibido por Manuela Ramos.	Porcentaje de socias que perciben que han incrementado los ingresos de su negocio.	-Encuestas. -Entrevista a Socias.	-Sistematización de encuestas. -Base de datos. -Entrevistas a Profundidad.	Anual
ROLES DE GENERO	Distribución del Trabajo Doméstico	Mujeres que comparten los quehaceres domésticos con sus familiares.	Porcentaje de mujeres que comparten el trabajo doméstico con sus parejas e hij@s.	-Encuestas. -Entrevista a Socias.	-Sistematización de encuestas. - Base de datos. - Entrevistas a Profundidad.	Anual
VIOLENCIA DE GÉNERO	Actitud Frente a la Violencia de Género	Mujeres conscientes que la violencia familiar no es un asunto privado.	Porcentaje de mujeres que perciben que la violencia familiar no es un asunto privado.	-Encuestas. -Entrevista a Socias.	-Sistematización de encuestas. -Base de datos. - Entrevistas a Profundidad.	Anual
AUTONOMIA	Toma de Decisiones	Mujeres que deciden en forma autónoma sobre sus propias vidas (uso del Crédito del Banco Comunal, de los ingresos generados por el negocio, sobre los gastos del hogar y sobre cuándo tener relaciones sexuales).	Grado en que las mujeres sienten que tienen control de las decisiones sobre su propia vida.	-Encuestas. -Entrevista a Socias.	-Sistematización de encuestas. -Base de datos. -Entrevistas a Profundidad.	Anual
LIDERAZGO	Capacidad de Expresión	Mujeres que expresan sus opiniones e ideas libremente.	Porcentaje de socias que sienten que pueden proponer y expresar sus opiniones.	-Encuestas. -Entrevista a Socias.	-Sistematización de encuestas. -Base de datos. -Entrevistas a Profundidad.	Anual

