el DIARIO de las INNOVACIONES para la GDS

una Herramienta de aprendizaje para redes

**Versión 4.1: 16 Agosto 2013**

Nota sobre la Versión 4.1: Esta herramienta ha sido corregida siguiendo un proceso reducido del test beta. Dicha prueba incluyó la aplicación de la herramienta para documentar el Código de Ética y Conducta Empresarial de VF AzerCredit (Azerbayán). Las correcciones de este documento incluyen:

* Aclarar cómo comparar su solución en relación a los Estándares Universales de la GDS a la hora de iniciar el proceso de documentación.
* Aclarar en detalle el rol del diario para recopilar los detalles sobre el proceso de implementación de la solución.
* Aclarar cómo utilizar los diarios con cierto personal de la IMF, a fin de recopilar los detalles del proceso de desarrollo de la solución.
* Aclarar cómo hacer uso de las entrevistas para examinar asuntos relacionados con la integración de la solución, así como, con los resultados prácticos originados tras la aplicación de la solución.

# Introducción

## **¿a quién va destinada esta herramienta?**

El Diario de las Innovaciones para la Gestión del Desempeño Social ha sido desarrollado con el fin de ayudar a las redes de microfinanzas a escuchar y conocer las soluciones innovadoras implementadas por sus miembros para cumplir con las prácticas esenciales de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (USSPM, por sus siglas en inglés).

Esta herramienta esboza un proceso de aprendizaje participativo, en el que las Redes y las IMFs trabajan juntas para observar, registrar y analizar su experiencia.

## **¿por qué documentar las innovaciones para la gds?**

La consideración de la GDS en la agenda de las microfinanzas va aumentando rápidamente, con cada vez más y más profesionales desarrollando soluciones para enfrentar los retos comunes. A fin de alentar y facilitar aquello, deseamos relevar y compartir historias de buenas prácticas en GDS. A través del uso de esta herramienta, esperamos que las Redes sean capaces de:

* Ayudar a sus miembros a reflexionar sobre las prácticas actualmente aplicadas, y a mejorar las mismas.
* Reforzar la relación con sus miembros ofreciéndoles un servicio valioso.
* Contribuir al conjunto global de conocimientos sobre las buenas prácticas para la GDS, y por último,
* Mejorar los resultados sociales para las y los clientes.

## **¿Cuándo es RECOMENDABLE utilizar la herramienta?**

La herramienta puede ser utilizada por las redes beneficiarias del Fondo del Desempeño Social (y sus miembros) a modo de una guía para desarrollar sus “Estudios de caso sobre Innovaciones para la GDS”. La herramienta ayudará a las redes a planificar el proceso de documentación, a discutir las expectativas sobre responsabilidades/roles con sus miembros, y a ofrecer una visión clara sobre el producto final (el estudio de caso).

Es recomendable utilizar la herramienta una vez identificadas las diferentes soluciones de gestión existentes (a través de una revisión/auditoría individual o **una convocatoria general de las herramientas**), para después decidir qué herramientas serían las más **interesantes/importantes** para su documentación con mayor profundidad.

## **¿cuál es el ámbito de la investigación?**

Nuestro objetivo es documentar las soluciones de gestión para la implementación de las prácticas esenciales de los estándares universales de la gds. Recuerde: estamos buscando prácticas *sistemáticas* (modelos, procedimientos, políticas, procesos configurados y utilizados por los distintos niveles de la organización), en lugar de prácticas tipo *ad-hoc* (estudios esporádicos, auditorías, reuniones, premios o cursos de capacitación).

## **¿Cómo se relevaran las innovaciones para la gds?**

Las redes podrán completar el proceso de documentación de las innovaciones para la GDS siguiendo 3 pasos simples. Algunos de estos pasos serán realizados por sus miembros de manera individual, y otros se llevarán a cabo conjuntamente. A saber:

1. registro de observaciones individual: Una vez acordada la solución que se va a documentar, tanto la red como la IMF miembro de la red, elaborarán diarios para registrar las percepciones y observaciones clave respecto a cómo dicha solución funciona en la práctica diaria.
2. conversacion reflexiva conjunta: Una vez que se hayan revisado y compartido entre sí los diarios elaborados, las personas se reunirán para sintetizar y analizar sus observaciones e identificarán las lecciones clave aprendidas.
3. redaccion del reporte: Sobre la base de la conversación sostenida, se podrá sintetizar la experiencia y las lecciones aprendidas en el formato de un estudio de caso, utilizando la plantilla proporcionada.

## **¿en qué ayudará este guía?**

Este guía explica todo el proceso de documentación de la innovación para la GDS: qué se tiene que hacer ahora mismo, qué es lo siguiente, y en qué punto se debería terminar. Leer la guía completa antes de comenzar el proceso. Asegurarse de que las personas Responsables o Campeones de la GDS entre los miembros de la red dispongan de una copia de la guía para que comprendan el proceso, su rol y el objetivo final, y puedan comunicarlo a nivel interno. A continuación le presentamos todo lo que podrán encontrar en la presente guía.

|  |
| --- |
| casilla 1: Contenidos de este guía **La Primera parte** proporciona pautas sobre como: * Elegir una buena solución para documentar.
* Preparar, motivar y guiar a sus socios a través del proceso de aprendizaje.
* Anotar sus observaciones a modo de preparación de la conversación reflexiva.

**La Segunda parte** contiene la implementación del diario a ser llevada a cabo por sus socios.**La Tercera parte** ayudará a la preparación y ejecución de las conversaciones reflexivas, empezando por la etapa de compartir los datos en bruto y observaciones hasta analizar y sintetizar la información.**La Cuarta parte** proporciona una guía para redactar su estudio de caso. |

# PARTE UNO: guia de la red y diario de observacion

La primera parte de este guía ha sido diseñada para ayudar a las redes a iniciar el proceso, preparar a sus miembros para el mismo y realizar sus propias observaciones sobre la solución escogida.

## **PASO 1: ACordar la SOLUCIÓN A documentar**

Antes de decidir qué soluciones documentar, la red necesita informarse sobre las soluciones actualmente implementadas por sus socios. Si no cuenta con información al respecto, puede hacer uso de la convocatoria para la presentación de herramientas (“Call for tools”) presentada en el Anexo 1, que les será útil para reunir información básica sobre las soluciones de sus miembros para la GDS.

Una vez elaborado un amplio listado de las *posibles* soluciones, deberá reducirlo a una lista de las propuestas más interesantes/importantes. Asegurarse que los miembros de su red participen en el momento de la decisión final. Véase el cuadro 2 para obtener consejos clave a la hora de dar prioridad a determinadas soluciones.

|  |
| --- |
| Cuadro 2: ¿ES ÉSTA LA SOLUCIÓN ADECUADA?A la hora de tomar una decisión sobre ***qué documentar*** es de igual importancia considerar ***cómo documentarlo***. Si para cada una de las preguntas presentadas a continuación se tiene una respuesta afirmativa, la solución seleccionada puede ser la adecuada para el uso de esta herramienta:* ¿La solución está enlazada con una o más prácticas esenciales de los Estándares Universales?
* ¿La solución está integra a todos los sistemas de la organización?
* ¿La solución constituye un proceso implementado de manera regular o una política institucional, en lugar de una actividad esporádica?
* ¿La solución es innovadora?
 |

## **PASo DOS: Decidir A QUIÉNes INVOLUCRAR**

A lo largo del proceso la red irá recopilando observaciones (datos primarios) de diferentes personas dentro de la IMF involucradas con la implementación de la solución para la GDS. Valore quiénes y en qué medida están involucrados. Por regla general, una solución de gestión involucra a los siguientes grupos de personas:

* USUARIOS DE LA INFORMACIÓN: Son personas que usan la información o las observaciones generadas por la solución. Este grupo suelen estar conformado por los miembros de la Junta Directiva, los altos directivos/gerentes de sucursales y, a veces, por los oficinales de crédito. *Por ejemplo, un informe del Desempeño Social relacionado con el progreso hacia el logro de las metas sociales puede ser utilizado por la Junta Directiva trimestralmente, y mensualmente por las gerencias.*
* PROVEEDORES DE LA INFORMACIÓN: Diferente personal dentro la IMF estará encargado de *proveer* los datos utilizados en la solución. Típicamente, dicho proceso involucrará a los oficiales de crédito y a otro personal de campo o del departamento de investigación. *Por ejemplo, los oficiales de crédito pueden encargarse de la recopilación de los indicadores sociales en la fase de solicitud del préstamo, el personal administrativo puede introducir los datos, los gerentes de las sucursales pueden evaluar la calidad de la muestra, etc.*
* pERSONAL PARA EL SOPORTE de LA SoluCIÓN: Éste personal que no está directamente encargado de la generación o utilización de la información, pero otorga un apoyo esencial para que el proceso funcione sin complicaciones. Puede tratarse de personal de Recursos Humanos (que capacita/apoya al personal), personal de Sistemas de Información (que transforman la información en conocimiento), personal de control interno (que verifica la manera en que las soluciones son implementadas), etc. *Por ejemplo, los oficiales de crédito son capacitados en la recolección de los datos sociales cuando son contratados y, posteriormente en intervalos periódicos; lo mismo ocurre con otro personal involucrado en la generación y utilización del informe mencionado*

Seleccione un número suficiente de representantes de cada uno de los grupos mencionados, para asignarles la tarea de llenar su propio diario de la innovación (véase la sección 2 para conocer más sobre el modelo de diario). Por ejemplo, puede designar hasta 10 personas para apuntar sus observaciones y percepciones en su diario. A la hora de seleccionar al personal recuerde:

* Involucre a personas de distintos niveles de organización (Junta Directiva, Gerencias, Personal) de modo que pueda triangular/intercambiar distintos puntos de vista (en especial acerca de los retos/soluciones).
* Identifique y escoja el mayor número posible de personas esenciales para el proceso de implementación de la solución, evitando la superposición de funciones.

|  |
| --- |
| ConsejoS clave: Estamos utilizando un diario para recopilar los detalles de la implementación de la solución. Esto se debe a que NINGUNA PERSONA dentro la organización puede proporcionar todos los detalles sobre que exactamente involucra el proceso de desarrollo de una solución. Consiguiendo los datos detallados acerca de cada fase y cada rol, se podrá sintetizar la información y de esta manera reconstruir EL PROCESO COMPLETO.El diario es relevante tanto para soluciones basadas en procesos como para soluciones basadas en políticas. Para soluciones basadas en procesos, busca relevar los pasos diarios del proceso de implementación (por ejemplo: herramientas, encuestas, etc.). En cambio, para soluciones basadas en políticas (por ejemplo. Código de Ética, Política de Gestión de la Morosidad, etc.) busca descubrir como dicha política se manifiesta en los diferentes sistemas organizacionales (por ejemplo: interacción personal - cliente, recursos humanos, auditoría interna, sistemas de información, debates a nivel de la Junta, etc.)Cada persona involucrada en el proceso de observación recibirá su propia copia del diario, que será personalizada antes de su distribución. Puede ser útil convocarlos a una reunión de lanzamiento para explicar el proceso y responder preguntas/inquietudes. Idealmente, dicha reunión es convocada por la red y el Coordinador o Campeón de la GDS, aunque esto último puede hacerlo solo si es necesario. |

## **PASO TRES: COMUNICAr a las MIEMBROS de la red**

A continuación hemos elaborado una lista de los puntos clave de discusión a tratar con los socios de la red a la hora de introducir el concepto. Ya sea por correo electrónico, teléfono o en persona, haga uso de los apuntes presentados a continuación que le servirán de guía para la introducción:

### **LA RAZÓN POR LA QUE HACEMOS ESTO**

Documentar las innovaciones para la GDS constituye un punto importante de la iniciativa global lanzada por Microfinance Centre y la Social Performance Task Force. *Cuanto más enmarque su proyecto en términos de los beneficios para las microfinanzas, mejores podrán ser los resultados*. Abajo le presentamos algunas ideas:

* **Las IMFs se beneficiarán** al transitar por un proceso de aprendizaje de la práctica de gestión. A la hora de completar el proceso, las IMFs serán capaces de identificar vías para reforzar o seguir desarrollando la solución en cuestión. Esperamos que el proceso genere y consolide los procesos de aprendizaje interinstitucionales, y lleve al personal de la IMF más cerca de la agenda de la GDS. Las IMFs gozarán de beneficios a raíz de una transparencia más notable en el ámbito global y un reconocimiento positivo como “Innovadores de la GDS”.
* **Las redes se beneficiarán** al ser profundamente concienciadas sobre las necesidades, prioridades y estrategias de sus miembros y, en consecuencia, al estar en mejores condiciones para responder a dichas necesidades en el futuro (lo cual beneficia también a las IMFs!)
* **La industria se beneficiará al disponer de más ejemplos y modelos para compartir con más practicantes involucrados con la GDS**.

A fin de cuentas, el beneficio principal va encarnado en la creación de un servicio mejor para las y ls clientes, lo cual debería ser el centro de interés de cualquier organización orientada a la misión.

### **¿QUÉ INCLUYE EL PROCESO?**

Aquí le presentamos un resumen del proceso:

* Formar un equipo de “innovadores”: Un equipo inter organizacional contribuirá a este proyecto. Escogeremos a representantes de todos los grupos involucrados en la implementación de la solución.
* registrar las OBSERVACIONES EN un diario de las INNOVACIONES para LA GDS: Utilizando los diarios proporcionados, el personal apuntará los detalles acerca de su rol en el proceso de implementación de la solución: qué es lo que hacen, cuándo y cuánto tardaran en realizar dicha tarea, cuáles son los retos/soluciones que tendrán que afrontarse en su camino, así como, las ideas claves sobre cómo realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.
* Reflexionar sobre las lecciones aprendidas: La red facilitará una serie de conversaciones de aprendizaje para ayudar a pasar de los datos en bruto y percepciones al análisis y síntesis de las lecciones aprendidas.
* ELABORAR UN ESTUDIO DE CASO POR ESCRITO: Basándose en los datos en bruto (observaciones) ofrecidas por la IMF, y los resultados de la conversación para la reflexión conjunta, la red se encargará de elaborar un breve estudio de caso (de 4-6 páginas) haciendo uso de la plantilla proporcionada. La IMF tendrá la oportunidad de elaborar una introducción y aprobar el contenido antes de su publicación.
* COMPARTIR EJEMPLOS DE SU TRABAJO: Como parte del estudio de caso, las IMFs acuerdan compartir ejemplos de su trabajo en la forma de una muestra y/o modelo completo, políticas y procedimientos. Éstos estarán disponibles públicamente para descargarse y ser adaptados por las IMFs. Nota: la red y la IMF decidirán conjuntamente qué datos pueden ser compartidos en su forma real (no modificada) y qué información es confidencial (que no se publicará).

|  |
| --- |
| CONSEJO CLAVE: **Nota general:** Adaptar lo presentado al tipo de solución que se está documentando: solución basada en procesos o solución basada en políticas. De cualquier modo, es importante reconocer que la elaboración de los diarios constituye una tarea extra que va más allá del volumen del trabajo normal del equipo a cargo de las innovaciones para la GDS. Consiga líderes del proyecto a nivel de la IMF para que el personal disponga del tiempo, espacio y soporte necesario para realizar sus tareas de manera eficaz (ya sea para completar los diarios, participar en entrevistas o responder a las preguntas de seguimiento). Regularmente, dichos líderes deberían transmitir comunicados al personal para recordarles la importancia del llenado de los diarios. |

### **¿CUÁL ES LA FECHA LÍMITE?**

Además de acordar los plazos (fechas en las que la red recolectará los diarios de innovación completados), se tendrá que considerar lo siguiente:

* ¿Por cuánto TIEMPO la IMF DEBE realizar la OBSERVARcion de SU práctica? La respuesta a esta pregunta dependerá del tipo de la solución en cuestión. En algunos casos, es apropiado apuntar las observaciones cada día a lo largo de la semana. En otros casos, ello supondrá utilizar el diario una vez a la semana durante todo el mes. Acordar conjuntamente con la IMF el periodo y la frecuencia con la que se deben elaborar los diarios de innovación.
* ¿CUÁL ES la fecha límite PARA presentar los diarios de innovación? Acuerde dicha fecha por escrito y asegúrese de contactarse con los líderes del proyecto a nivel de la IMF, lo antes posible y la mayor cantidad de veces posible, para confirmar que estén por buen camino.

|  |
| --- |
| CONSEJO CLAVE: Adaptar esta información a su propia situación. Para soluciones basadas en procesos: una vez decididos los plazos/las frecuencias para la elaboración de los diarios de la innovación, adapte el modelo de diario acorde al tipo de solución, antes de proporcionar una copia a cada miembro del equipo de la innovación para la GDS (por ejemplo, añadiendo más días). Se puede copiar y pegar el diario presentado en esta guía en un documento nuevo. |

### **¿CÓMO TRATAREMOS LA INFORMACIÓN SENSIBLE?**

Es importante reconocer que es probable que el proceso del aprendizaje incluya información sensible desde el punto de vista estratégico y comercial. La IMF debe señalar cada aspecto que desee mantener como confidencial en la redacción final del documento. Este objetivo puede ser logrado de varias maneras, a saber:

* Manteniendo el anonimato de datos (“Una IMF en Filipinas” o “Una IMF en África”).
* Utilizando estadísticas ilustrativas, en lugar de estadísticas reales.
* Describiendo resultados en lugar de cuantificarlos (por ejemplo: en vez de: “una tasa de salida de clientes del 30%”, utilice: “una tasa de salida superior a lo aceptable”).

## **PASO CUATRO: relevar detalles de los antecedentes organizacionales**

Los antecedentes del estudio de caso establecerán el estado para el debate sobre la solución. Relevar los aspectos más importantes de la IMF completando el siguiente formulario. La Red puede tener dicha información en sus archivos o puede encontrarla en la página web del MIX market. En caso de dudas, diríjase a un miembro del personal de la IMF para recibir la información.

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA | información detallada de la IMF |
| Tipo (estructura legal) |  |
| Año en que se fundó y/o fue incorporada como una organización independiente |  |
| Enunciado de su misión  |  |
| Objetivos sociales  |  |
| Metas sociales  |  |
| Experiencia en el campo de la GDS (¿Cuántos años?, ¿Cuál ha sido el progreso a la fecha? |  |
| Detalles de cobertura y enfocamiento (cifras de cobertura; enfoque geográfico, de género o sectorial) |  |
| Nivel de madurez (a nivel global y a nivel de la GDS).Año en que comenzó a institucionalizar la GDS  |  |
| Grados obtenido en la certificación (rating) social y financiero/ años | *Incluya enlaces/copias de los últimos informes*  |
| Servicios ofrecidos |  |

## **PASO CINCO: DEsarrollar la descripcion de la solución**

La red deberá llenar la siguiente tabla basándose en la conversación inicial llevada a cabo con la IMF. No obstante, una vez concluida la etapa de reflexión, puede que desee volver a verificar si la información sigue estando vigente.

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA | INFORMACIÓN DETallada |
| ¿Cuáles son las prácticas esenciales de los Estándares Universales de la GDS que están relacionadas con esta solución? |  |
| ¿Qué tipo de la solución es? (Descríbala brevemente: ¿es un procedimiento, política, informe, herramienta? ¿Objetivos?) |  |
| ¿Por qué esta solución resulta especialmente eficaz a la hora de implementar las prácticas esenciales con las que está relacionada? |  |
| ¿Cuándo y por qué se decidió introducir esta solución? |  |
| ¿Cómo se configuran los beneficios para la IMF resultantes de la implementación de la solución? |  |
| ¿Qué hizo la IMF para lograr cumplir con las prácticas esenciales antes de que esta solución se haya implementado?  |  |
| ¿Desde el punto de vista de la IMF, por qué es importante lograr dichas prácticas esenciales? (¿en vez de las demás?) |  |
| ¿Quiénes están involucrado en la implementación de la solución y con qué capacidad? (por ejemplo: usuarios, proveedores, equipo del soporte) |  |
| ¿Cuánto costó lanzar la solución en términos de tiempo y dinero? ¿Cuáles son los costos actualmente? |  |
| ¿Qué recursos/herramientas existentes fueron utilizadas/adaptadas para a crear esta solución? (antecedentes) |  |
| ¿Cuáles son las oportunidades para un mayor perfeccionamiento de la solución? |  |

|  |
| --- |
| CONSEJO CLAVE: Antes de realizar la visita a la IMF, aproveche el tiempo para comparar la información que dispone acerca de la solución (véase el formulario de intercambio de herramientas) con lo que ya sabe sobre los Estándares Universales. Los Estándares establecen unas expectativas claras, poniendo énfasis en los aspectos de las buenas prácticas que deberían ser direccionados para una solución determinada (por ejemplo: el sistema de información de gestión (MIS) desglosa los datos según las características de los clientes (S/N), elabora informes desglosados (S/N) de manera oportuna (S/N)]. Tras comparar su estándar con los Estándares Universales, podrá determinar las áreas de la práctica que precisan ser analizadas en las entrevistas, en caso de que esta información no quede demostrada en los diarios. |

# Parte dos: guía de la imf y diario de observacion

Las redes deberán adaptar este modelo, en caso necesario, y discutirlo con el equipo de MFC, antes de enviarlo a la IMF. Personalice el texto en los campos resaltados en amarillo.

|  |
| --- |
| consejo CLAVE: Es mejor enviar y recibir copias “electrónicas” de los diarios de su equipo, pero aconséjeles imprimirlos sí ayudan a registrar las observaciones más fácilmente. Le sugerimos que copie y pegue el contenido final en otro archivo electrónico nuevo.En función de la frecuencia con la que los miembros del equipo apuntan sus observaciones, copie y pegue los pasos subsiguientes en el diario. Si fuese necesario, añada más preguntas a la lista recordando que debe ¡mantenerla breve! |

el diario de la implementación de la INNOVACION para la GDS

Como innovadores en el campo de la GDS, buscamos relevar un ejemplo de buenas prácticas. Una nueva solución innovadora que esté siendo implementada a fin de cumplir con las prácticas esenciales de los Estándares Universales de la GDS (USSPM, por sus siglas en inglés).

En este sentido, los animamos a llevar un registro cuidadoso sobre la implementación de la solución: les pedimos que apunten los detalles claves sobre cada fase del proceso (según lo acordado con su red). Con el fin de ayudarles, hemos elaborado un diario de la implementación de la innovación para la GDS.

Cada miembro del equipo de las innovaciones para la GDS llevará su propio diario. Dedicarán 5 minutos cada día para llenar sus diarios y, cuando lo hayan completado enviarán su copia electrónica al Coordinador o Campeón de la GDS, quién se encargará de compilar y enviar los diarios a la red.

## **antecedentes**

|  |
| --- |
| Prácticas esenciales: Copie y pegue las prácticas esenciales relevantes aquí para tenerlas presente durante el proceso de aprendizaje. ¿Por qué le puede resultar importante a la IMF cumplir con estas prácticas esenciales?Solución innovadora: ¿Incluya aquí un breve resumen de la solución, para referencia. ¿Cuál es la solución? ¿Para qué fin está diseñada?plazos:¿Para cuándo se ha fijado la fecha límite para presentar los diarios?EN CASO DE PREGUNTAS, PÓNGASE EN CONTACTO:Incluya el nombre y la dirección el correo electrónico del punto de contacto que se ocupará de las preguntas de las IMFs |

## **INTRODUCcIóN**

¡Antes de comenzar, déjanos a conocer más sobre ti!

|  |  |
| --- | --- |
| pregunta | RESpuesta |
| Nombre |  |
| Posición |  |
| Rol desempeñado a la hora de implementar la solución innovadora |  |
| Conocimientos y habilidades necesarias en su trabajo para implementar la solución de manera eficaz | *Si su trabajo sobre esta solución quedó detallado en la descripción de su puesto, por favor adjunte una copia de la misma como referencia.* |

## **antecedentes para el desarrollo de la solución**

Incluya la siguiente tabla en los diarios de los miembros de la gerencia alta (senior), los miembros de la Junta Directiva y otros con una perspectiva de nivel estratégico sobre el proceso de desarrollo. Sondee cualquier pregunta que podría tener en la fase de la conversación reflexiva.

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Cuándo decidieron lanzar esta política/solución? |  |
| ¿Qué hacía para cumplir con el estándar, antes de lanzar dicha política/solución?¿Funcionó? ¿Por qué sí?/ ¿por qué no? ¿Cómo pudo averiguarlo? |  |
| ¿Por qué decidieron desarrollar dicha política/solución? ¿Por qué en aquél momento tomar este paso resultó ser tan importante? |  |
| ¿En lo que concierne al aspecto temporal, cuánto tiempo en total llevó el proceso de elaboración (días, meses)?¿Cuánto tiempo dedicó a la realización del proceso (horas, días)?  |  |
| ¿Cuál fue el papel que desempeñó en el proceso?  |  |
| ¿Si tuviera que volver a desarrollar esta solución, que habría hecho de manera distinta? |  |

Adjunte la siguiente tabla en los diarios de las personas encargadas de LIDERIZAR el proceso de desarrollo de la solución (Por ejemplo: la persona que mapeó la idea de esta política, la personal que elaboró la encuesta para clientes, etc.)

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Qué tipo de apoyo directo u orientación recibió de personas u organizaciones? |  |
| ¿A qué tipo de recursos de conocimiento tuvo acceso (internos, externos) (por ejemplo: prácticas existentes, sitios Web, cursos de capacitación, guías)? | *Facilite la dirección URL de todos los materiales y páginas Web o copias electrónicas de informes/informes ejemplares etc.* |
| ¿Cómo, cuándo y hasta qué punto se involucraron otras partes interesadas? (por ejemplo: gerencias medias, personal de campo) |  |
| ¿Qué retos claves tuvo que enfrentar en todo el proceso de elaboración? |  |
| ¿Qué tipo de soluciones ideó a fin de hacer frente a dichos desafíos? |  |
| ¿Si tuviera que volver a desarrollar esta solución, que habría hecho de manera distinta? |  |
| ¿Qué consejos le ofrecería a otra IMF que experimenta un proceso similar? |  |

## **OBSERVACIONES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN**

Apóyese en las siguientes tablas para describir las acciones diarias que contribuyen a la implementación de la solución innovadora. Divida cada rol en pasos distintos y concretos. Utilice una tabla para describir cada paso.

ADAPTE EL DIARIO SEGÚN EL NÚMERO DE PASOS QUE QUEDARÁN DOCUMENTADOS POR EL INVIDIDUO (COPIE Y PEGUE LA TABLA POR CADA PASO)

|  |
| --- |
| consejo CLAVE: Cuando registre sus observaciones, imagínese que está capacitando a alguien de otra organización (que ocupa el mismo puesto) para que pueda realizar esta tarea. Adjunte todos los detalles necesarios para asegurarse de que las personas realizarán su trabajo de manera igual de eficaz que la suya. |

### **PASO UNO**

|  |  |
| --- | --- |
| pREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Qué actividades ha realizado/qué medidas he tomado hoy? | *Advertencia: Proporcione la información más detallada posible por ejemplo: “He realizado una encuesta de salida de los clientes sobre una muestra de 125 clientes”, “He proporcionado un curso de capacitación a 13 oficiales de crédito recién incorporados, sobre la política de reprogramación de préstamos como parte de nuestro programa de capacitación sobre la protección del cliente”* |
| ¿Cuánto tiempo ha dedicado para realizarlos? | *Advertencia: Si el paso adoptado forma parte de un proceso más largo, incluya tanto la información sobre el tiempo dedicado a realizar dicho paso como el proceso entero (por ejemplo: “Cinco minutos por encuesta, como parte de una conversación rutinaria de duración de 10 minutos, llevada a cabo con cada cliente”)* |
| ¿En qué etapa del proceso ha realizado esta actividad/medida? (Enumere acciones realizadas antes y después de llevar a cabo la actividad) |  |
| ¿Qué retos tuvo que afrontar a lo largo del proceso?¿Qué soluciones ha elaborado para hacer frente a dichos retos? |  |
| ¿Qué recursos fueron necesarios para realizarlo? (Recursos físicos, habilidades, herramientas/software) |  |
| ¿Cuáles son sus ideas para mejorar la actividad/medidas tomadas en este proceso? |  |

### **PASO DOS**

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Qué actividades ha realizado/qué medidas he tomado hoy? | *Advertencia: Proporcione la información más detallada posible por ejemplo: “He realizado una encuesta de salida de los clientes sobre una muestra de 125 clientes”, “He proporcionado un curso de capacitación a 13 oficiales de crédito recién incorporados, sobre la política de reprogramación de préstamos como parte de nuestro programa de capacitación sobre la protección del cliente”* |
| ¿Cuánto tiempo ha dedicado para realizarlos? | *Advertencia: Si el paso adoptado forma parte de un proceso más largo, incluya tanto la información sobre el tiempo dedicado a realizar dicho paso como el proceso entero (por ejemplo: “Cinco minutos por encuesta, como parte de una conversación rutinaria de duración de 10 minutos, llevada a cabo con cada cliente”)* |
| ¿En qué etapa del proceso ha realizado esta actividad/medida? (Enumere acciones realizadas antes y después de llevar a cabo la actividad) |  |
| ¿Qué retos tuvo que afrontar a lo largo del proceso?¿Qué soluciones ha elaborado para hacer frente a dichos retos? |  |
| ¿Qué recursos fueron necesarios para realizarlo? (Recursos físicos, habilidades, herramientas/software) |  |
| ¿Cuáles son sus ideas para mejorar la actividad/medidas tomadas en este proceso? |  |

# Parte tres: guía de la conversación reflexiva

Esta sección describe de manera esquemática los pasos clave que deben seguir la red para prepararse y preparar a sus socias para la conversación reflexiva sobre la solución para la GDS desarrollada por la IMF.

## **primer paso: consolidar los datos en bruto**

Antes de proceder a la visita, revise los diarios y consolide la información clave, incluyendo:

1. El nivel de esfuerzo y los roles/funciones necesarias para desarrollar la solución.
2. El tiempo y las habilidades necesarias para cada paso
3. Los objetivos y requisitos del personal para cada paso
4. Los retos y las soluciones en cada paso, y las ideas en cuánto a áreas para mejorar

### **ELABORE UN CUADRO SOBRE “EL NIVEL DE ESFUERZO”**

Elabore un cuadro en el que se pueda sumar el tiempo dedicado por cada persona que haya participado en el proceso de desarrollo de la solución. Trate de ser lo más específico posible a la hora de indicar el tiempo de dedicación: marque la cantidad de horas en lugar de la cantidad de días o semanas. Asegúrese de incluir en su estudio de caso, el tiempo dedicado en el transcurso de un periodo temporal más largo (por ejemplo: 80 horas en el curso de dos meses).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PERSONA | FUNCIÓN | NIVEL DE ESFUERZO |
|  |  | *Horas X* |
|  |  | *Horas X* |
|  |  | *Horas X* |

### **ELABORE UN CUADRO DE “TIEMPO Y DESTREZAS” NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Elabore un cuadro que refleje cada paso del proceso: nombre de cada paso, tiempo general de duración, y que recursos/destrezas son necesarias para implementar el paso. Incorpore también un espacio para anotar otros aspectos importantes. Aquí le presentamos un modelo que se puede utilizar y adaptar:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| PASOs | TiEMPO NECESARIO | destrezas/RECURSOS NECESARIOS | OTRas notas |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

### ELABORE UN MAPEO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Una buena manera de verificar si dispone de toda la información acerca del proceso de implementación de la solución consiste en elaborar un cuadro simple. Para ello, puede utilizar la siguiente tabla o graficarla manualmente (¡asegurándose de escanear una copia!). Haciendo el uso de la información registrada en los diarios, describa cada paso o actividad en términos de sus: objetivos, personas involucradas y de qué manera (usuarios de la información, proveedores, equipo del soporte).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ACTIVIDADES/pasos CLAVES DE LA SOLUCIÓN | OBJETIVOS | QUIÉN ESTÁ INVOLUCRADO | EN QUÉ MEDIDA ESTÁ INVOLUCRADO |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

### **CONSOLIDAR LAS IDEAS ACERCA DE LOS RETOS/SOLUCIONES**

Reúna en un sitio toda la información acerca de los retos del proceso de la implementación y las soluciones que han sido tratadas en los diarios. Utilice esto para identificar los puntos de tensión claves en el proceso y las posibles soluciones. Haga unas anotaciones iniciales sobre los posibles efectos que podrían implicar estos retos para otros sistemas de organización (por ejemplo: es necesario aumentar el tiempo de dedicación a cursos de capacitación del personal, o el sistema de incentivos tendrá que ser ajustado). Aborde dichas cuestiones durante la conversación reflexiva. Utilice la última columna para hacer anotaciones sobre las posibles áreas para mejorar con el fin de debatirlas con la IMF durante la reunión final.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ACTIVIDADES/PASOS CLAVES DE LA SOLUCIÓN | Retos | SOLUciones | áREAS para mejorar |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |

## **segundo paso: PROGRAMAR LAS CONVERSACIONES REFLEXIVAS**

¿Cuánto tiempo necesitará para llevar a cabo las conversaciones reflexivas?. Le sugerimos sostener estas conversaciones a lo largo de unos días (3-5) para así disponer de tiempo suficiente para llevar a cabo los encuentros individuales, revisar sus apuntes y programar la siguiente reunión. La visita debería finalizar con una reunión de todo el grupo que permitirá a la red presentar sus resultados finales y obtener la retroalimentación sobre los mismos.

Aquí le presentamos un guía aproximado de tiempo que necesitará:

* 1 hora para programar las reuniones
* 1 hora por cada miembro de equipo para llevar a cabo los encuentros individuales
* 1 hora tras cada encuentro individual para tomar apuntes, sintetizar las ideas y prepararse para la siguiente reunión
* 1.5 hora para una conversación individual más extensa con el líder de equipo (muchas veces con el Director)
* 3 horas para el resumen y la preparación de la presentación al grupo
* 1.5 hora para la presentación al grupo
* 1 hora para preparar sus anotaciones finales.

## **TERCER PASO: LLEVAR A CABO LAS conversaciones reflexivas**

1. REFLEXIONAR SOBRE EL CONOCIMIENTO ACERCA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Al principio de cada conversación reflexiva individual presente las copias impresas de las tablas que describen todo el proceso (tiempo/habilidades, mapeo del proceso, retos). Mencione que estas tablas igualan a su entendimiento del proceso y utilice las siguientes preguntas para sondear su comprensión sobre cada paso del proceso.

1. VERIFiQUE EL TIEMPO: Reflexionar sobre los totales calculados en cuánto al tiempo que los participantes dedican al proceso de implementación, y cuánto tiempo les lleva realizar cada paso. Pregunte: ¿ Le sorprende esto?, ¿Por qué si?, ¿Por qué no?.
2. SIGA LA CORRIENTE: Mostar el cuadro elaborado del proceso de implementación. Pregunte: ¿Refleja su entendimiento del proceso? ¿Qué es lo que falta por explicar?
3. nombre a los “facilitadores”: Pregunte: ¿Qué habilidades y recursos existentes se aprovecharon para llevar a cabo el proceso con éxito? ¿Qué habilidades/recursos nuevos tuvieron que añadir? ¿Cree que falta algo?. En caso de que los participantes necesiten un impulso de ánimo para responder, mencione algunos puntos incluidos en sus diarios.
4. resuelva ”los puntos de fricción”:Pregunte: ¿Cuál fue el punto del desacuerdo más importante que identificaron a lo largo del proceso?. ¿Cómo trataron de resolverlo?.
5. Visualicea los cambios: Pregunte: ¿Qué es lo más importante que ha cambiado en su trabajo como resultado de la utilización del proceso? ¿Puede dar un ejemplo concreto?
6. BUSQUE OTRAS PERSPECTIVAS: Pregunte: ¿Qué se podría hacer para mejorar el proceso?. ¿Cuál es la más importante cosa que se podría hacer?

**2. ANALIZE LA INTEGRACIÓN DE LA SOLUCIÓN Y SUS RESULTADOS**

Durante las reuniones con miembros de la Junta Directiva y de las gerencias altas, utilice el tiempo de su entrevista para conversar sobre la integración de la solución a los sistemas institucionales y los resultados prácticos generados tras la implementación de dicha solución (para la IMF, el personal y los clientes). A continuación le proponemos una lista de áreas que pueden ser sometidas a un análisis: adapte esta información al contexto de la solución seleccionada.

|  |  |
| --- | --- |
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Cómo dicha solución ha sido integrada a la estrategia/planificación de la IMF? |  |
| ¿Quiénes son oficialmente responsables del proceso de implementación de la solución y cómo? |  |
| ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación y actualización del personal? |  |
| ¿Cómo dicha solución ha sido integrada al sistema de información? |  |
| ¿Cómo dicha solución ha sido integrada al proceso de evaluación del personal/proceso de incentivos? |  |
| ¿Cómo dicha solución se integra en el proceso de auditoría interna? |  |
| ¿Cuál es el procedimiento en caso de que la auditoría interna reporte un problema? |  |
| Proporcione un ejemplo de una decisión tomada en respuesta a dicha solución (de tipo estratégico u operacional). |  |
| ¿Cómo dicha solución benefició a la IMF (beneficios tangibles, intangibles)? ¿Cómo pudo averiguarlo? |  |
| ¿Cómo dicha solución benefició al personal (beneficios tangibles, intangibles)? ¿Cómo pudo averiguarlo? |  |
| ¿Cómo dicha solución benefició a los clientes? (beneficios tangibles, intangibles)? ¿Cómo pudo averiguarlo? |  |
| Describa algunos retos/ soluciones acerca de la realidad diaria del proceso de la implementación de la solución. |  |
| ¿Qué le sorprendió en cuanto al proceso? |  |
| ¿Qué le sorprendió en cuánto a los resultados? |  |
| ¿Qué consejos le ofrecería a otra IMF que inició un proceso similar? |  |

**3. INVESTIGUE LAS POSIBLES BRECHAS EN RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES**

Si los Estándares Universales definen prácticas esenciales relacionadas a un Estándar que todavía no han sido mencionadas por la IMF, sondee dichas área en sus entrevistas con las gerencias. Puede ser que el proceso exista, pero que la IMF haya decidido no incluirlo. También puede existir una brecha o vacio, lo cual proporciona un buen material a incluir en la sección de “recomendaciones” del estudio de caso.

## **TERCER PASO: SINTETIZE Las ideas ESCUCHADas**

Una vez que las conversaciones hayan concluido, tómese el tiempo necesario para analizar todos sus apuntes y sintetizar las ideas escuchadas. En primer lugar, revise los cuadros que ilustran el proceso, las descripciones de las actividades, y las habilidades imprescindibles, a base a los insumos que haya recibido.

A continuación, elabore notas detalladas sobre aspectos del proceso en los que encontró:

* DesacuerdoS: Por ejemplo, es posible que la gerencia afirme que el funcionamiento del proceso no ocasiona complicaciones, mientras que, el personal de campo considere que hay varios aspectos que se deberían mejorar.
* Discrepancias entre la teoría y práctica: Tome nota sobre los casos en los que el personal fue instruido y capacitado para implementar el proceso de un modo determinado, pero en realidad realiza dicha tarea de otra manera. O existen problemas en la calidad de la capacitación o es probable que el personal haya encontrado su propia solución más eficiente a través de la práctica diaria. Identifique la razón subyacente.
* IDEAS para la mejora: Tome nota cuidadosa de las ideas y sugerencias interesantes sobre cómo mejorar la solución; sean propias o los que fueron identificadas por el equipo. Dedique el tiempo suficiente para abordar estas cuestiones al final del taller: este debate ser muy valioso para la IMF.

## **cuarto paso: la reunión final**

La reunión final constituye una oportunidad para reflexionar con el equipo sobre las observaciones e ideas que se escucharon de cada uno: ¿qué funciona y qué no funciona bien?, ¿cuáles serán las pasos siguientes que habrá que adoptar?. También puede utilizar este tiempo para formular sus propias recomendaciones en materia de la mejora del proceso.

Puede preparar una presentación Powerpoint para aclarar los puntos principales (conclusiones y recomendaciones) que quiere destacar ante el equipo. Incluya lo siguiente:

* Una descripción general de la solución (proveniente de la discusión inicial con el Coordinador o Campeón de la GDS).
* El gráfico del proceso: la lista “paso a paso” de las actividades claves de apoyo
* Descripción de cada actividad que implica el proceso
* Habilidades claves/recursos necesarios.

A lo largo de la presentación deberá apuntar todos los temas que no están claros o son contradictorios, como los casos en los que la práctica no refleja la teoría, o donde se plantearon ideas para la mejora.

|  |
| --- |
| CONSEJOS CLAVES: **PREOCÚPESE POR LOS DETALLES:** Uno de los grandes desafíos que se enfrenta a la hora de documentar el proceso de desarrollo de una solución es alcanzar un nivel de conocimiento apropiado de su aspecto práctico. En este sentido, su mejor herramienta es el sondeo de preguntas a fin de ir más allá del QUÉ, para descubrir el CUÁNDO, CÓMO y POR CUÁNTO TIEMPO. Por ejemplo, la persona entrevistada puede decirle: “hemos involucrado a los Gerentes de nuestras Sucursales en el proceso de desarrollo”, que es un dato interesante, pero una IMF que lea el estudio de caso querrá saber también (por ejemplo):* ¿En qué fase del proceso se involucró a los Gerentes de las Sucursales y por qué?
* ¿Qué tipo de insumo proporcionaron?, ¿asistieron a una reunión para el intercambio de ideas, revisaron el documento borrador de la política, etc.?
* ¿Cómo se involucraron? , ¿por medio del correo electrónico o una reunión personal?
* ¿Cuánto tiempo duro su involucramiento?, ¿una hora? ¿dos días?.

En caso de no conseguir este nivel de detalle en los diarios, asegúrese de realizar un sondeo adecuada en sus entrevistas. Su marco de referencia siempre debería ser la siguiente pregunta: “¿Qué información sería útil para otra IMF, a fin de saber todo lo necesario para poder llevar a cabo el mismo proceso?”**REFLEJE LA ESCALA REAL DE LOS DATOS NÚMERICOS QUE FACILITA:** Un miembro del personal puede decir que realizar un paso determinado lleva 60 minutos por día (por ejemplo: realizar las encuestas de salida de clientes). Aparentemente, esta información resulta útil. Sin embargo, otra IMF (nuestro auditorio para los estudios de caso) desearía que se especifique: ¿Cuánta información logra conseguir durante este tiempo?, ¿se logra realizar 60 encuestas a lo largo de 60 minutos, o tan solo una? (¡Es una gran diferencia!). De esta manera, es importante proporcionar una ESCALA REAL de los números (tiempo, dinero) que decidimos incluir en los estudios de caso (por ejemplo: 5 minutos adicionales por cliente, 10 horas para elaborar el informe para la Junta Directiva, 100 dólares para realizar un día del curso de capacitación para 30 miembros del personal). Asimismo, una IMF puede revelar que el proceso de elaboración de una solución duró en total 2 meses, mientras que, realmente se dedicaron 80 horas en el transcurso de este periodo para realizar esta tarea. Procure siempre proporcionar una ESCALA apropiada de este tipo de información, para que una IMF logre captar qué es lo que realmente implican los datos facilitados. |

#  cuarta PARTE: GUÍA DE ELABORACIÓN DEl ESTUDIO DE CASO

Tras la reunión final con el equipo, estará preparado para comenzar a elaborar el estudio de caso. Intente dedicarse a esta tarea nada más la reunión concluya, mientras las ideas todavía sigan “frescas” en su mente.

Haga uso de los siguientes apuntes a modo de guía para el proceso de redacción. Cada sección contiene sugerencias acerca de la extensión aproximada, tablas/casillas a incluir, y las preguntas claves para responder en el texto.

Utilice como modelo es documento Word (proporcionado por MFC) para elaborar su propio borrador deL estudio de caso.

|  |
| --- |
| consejo CLAVE: * sea preciso: Concéntrese en QUÉ y no en CÓMO está redactando. No se preocupe tanto por la elaboración correcta del contenido. Para ello utilizaremos un editor a fin de “suavizar” las imperfecciones. ¡Presente debidamente los detalles!
* sea claro: Recuerde que está escribiendo para una audiencia que no conoce tan bien la historia como usted, de modo que tiene que expresar sus afirmaciones, acrónimos, y cuestiones contextuales de manera clara. Si tiene dudas, imagínese que le está explicando su historia a un taxista. ¿Podría comprender lo que le está contando?
* esté preparado: Lea esta guía del proceso de redacción antes de tomar el primer paso (las observaciones). ¡Es útil no perder de vista el fin del proceso mientras se transita por el proceso!
 |

## **antecedentes (500 PALABRAS):**

Esta sección proporciona una descripción general de la organización: sea objetivo y breve. Use la información de modelo (Parte uno, Paso Cuatro) para describir los siguientes aspectos:

* Antecedentes de la IMF: tipo de la organización, año en el que se fundó, cobertura (estadísticas, cobertura según género, cobertura geográfica)
* Detalles de la misión, objetivos y metas: Nivel de madurez operacional/de la GDS, grado obtenido en la certificación financiera/social (especificando el año)
* Detalles operacionales: enfocamiento, servicios ofrecidos
* Tabla con indicadores clave del desempeño en los 3 últimos años
* Contexto: Mercados clave, aspectos regulatorios que afectan las operaciones /estrategia

## **DESCRIPCión general DE la solución (250 palabras):**

Esta sección introducirá la práctica esencial en cuestión. Haga uso de las observaciones y de la información sintetizada (recuerde la tabla de la Parte Uno, Paso Cinco) para hablar de los siguientes aspectos:

* ¿Qué práctica esencial está siendo abordada?. ¿Por qué forma un paso importante desde el punto de vista de ESTA institución?.
* ¿Cuál fue el estado de situación antes de que se implementara la solución? (Planteamiento del problema). ¿Cómo determinaron que existía un problema (información utilizada)?.
* Describa brevemente la solución: objetivos, retos/consideraciones clave.

## **información detallada sobre la solución (hasta 1.500 palabras):**

Para redactar esta sección, recurra a los datos en bruto del desarrollo y la implementación proporcionados por la IMF (diarios) y a sus entrevistas para comprender completamente cada paso del proceso y determinar el “por qué, cuál fue el resultado y qué podría haberse desarrollado de manera diferente”. Utilice dicha información para redactar un estudio de caso considerando los siguientes aspectos:

* Objetivos de la solución.
* Detalles de cada fase del proceso: incluyendo las soluciones y los posibles retos potenciales. Incluya los detalles prácticos suficiente para que alguien que lee el estudio por primera vez pueda comprender todo el proceso. Coloque la mayoría de los detalles en el anexo.
* Detalles de los requisitos a nivel del personal (quiénes, habilidades, perfil).
* En la medida de lo posible y cuando sea necesario, adjunte muestras de los formularios, informes e imágenes, en forma de anexos o bien como parte del texto.

## **LECCIONES APRENDIDAS (500 palabras)**

* Costos y beneficios: resultados tangibles e intangibles para la IMF. Considere los costos institucionales actuales, los cambios en cuánto al nivel de satisfacción/retención de los clientes o el personal, etc.
* Retos y factores de éxito: resuma todo el esfuerzo que permitió alcanzar el éxito.
* Consideraciones claves: estas son las recomendaciones de la IMF para otra organización que estará realizando un proceso similar en futuro:
	+ “Aquí está el cómo implementar la solución partiendo de 0…”
	+ “Si tuvieramos que volver a hacerlo, lo haríamos de manera diferente…”
* Siguientes pasos: ¿en qué medida la herramienta va a ser usada/desarrollada posteriormente en el futuro?, ¿qué medidas recomendaría para mejorar la política/el proceso, a base de lo que ha visto hasta ahora?

|  |
| --- |
| CONSEJO CLAVe: Las recomendaciones para la mejora se dividirán básicamente en dos tipos: recomendaciones sobre la manera de alinear el proceso/la política con las prácticas esenciales de los Estándares Universales, o indicaciones cuyo seguimiento contribuye a un aumento de la eficacia del proceso (en base de las ideas emergentes de la IMF o su propio análisis) |

## **ANEXo: modelos de solucion (cuando sea aplicable):**

En el anexo se incluirán los ejemplos detallados y los modelos de la solución o del proceso en cuestión. Pida a la IMF que le proporcione la siguiente información.

* La plantilla completada por la IMF para su uso como ejemplo.
* Una copia en blanco para las IMFs que la quieran descargar y adaptar.