



Modalidad Abierta y a Distancia



# Itinerario I-Gestión Financiera en las Entidades del Sector Popular y Solidario. Balance Social

**Guía didáctica**

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Departamento de Ciencias Empresariales

---

## Itinerario I-Gestión Financiera en las Entidades del Sector Popular y Solidario. Balance Social

### *Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Finanzas	VII

Autora:

Samaniego Namicela Aurora Fernanda



Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Universidad Técnica Particular de Loja**

### **Itinerario I-Gestión Financiera en las Entidades del Sector Popular y Solidario.**

**Balance Social**

**Guía didáctica**

Samaniego Namicela Aurora Fernanda

#### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-272-5



**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>7</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	8
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>9</b>
<b>Primer bimestre.....</b>	<b>9</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	9
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	9
<b>Semana 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>Unidad 1. Desempeño social.....</b>	<b>9</b>
1.1. Antecedentes de desempeño social.....	9
1.2. Definiciones de desempeño social .....	11
<b>Semana 2 .....</b>	<b>12</b>
1.3. Gestión del desempeño social .....	12
1.4. Estándares universales de desempeño social .....	12
Actividad de aprendizaje recomendada .....	15
Autoevaluación 1 .....	16
<b>Semana 3 .....</b>	<b>19</b>
<b>Unidad 2. Cómo utilizar los estándares universales para mejorar la práctica .....</b>	<b>19</b>
2.1. Paso1. Presentar los estándares universales de desempeño social a la institución .....	20
<b>Semana 4 .....</b>	<b>21</b>
2.2. Paso 2: Reunir un equipo para usar los estándares universales para mejorar la práctica .....	21

<b>Semana 5</b>	22
2.3. Paso 3: Evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con los estándares universales.....	22
<b>Semana 6</b>	23
2.4. Paso 4: Crear un plan de acción.....	23
<b>Semana 7</b>	24
2.5. Paso 5: Revise regularmente el progreso .....	24
<b>Semana 8</b>	25
Actividades finales del bimestre.....	25
<b>Segundo bimestre</b>	26
Resultado de aprendizaje 1 .....	26
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	26
<b>Semana 9</b>	26
2.6. Las decisiones de gestión requieren datos de desempeño social..	26
Actividad de aprendizaje recomendada.....	45
Autoevaluación 2 .....	46
<b>Semana 10</b>	48
<b>Unidad 3. Cómo implementar los estándares universales de desempeño social.....</b>	48
3.1. Dimensión 1: Definir y monitorear los objetivos sociales.....	49
3.2. Dimensión 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.....	50
<b>Semana 11</b>	52
3.3. Dimensión 3: Diseñar productos y servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.....	52
<b>Semana 12</b>	54
3.4. Dimensión 4: Tratar a los clientes responsablemente.....	54

3.5. Dimensión 5: Tratar a los empleados responsablemente .....	56
3.6. Dimensión 6: Equilibrar el desempeño financiero y social .....	58
Actividad de aprendizaje recomendada .....	61
Autoevaluación 3 .....	62
<b>Semana 13 .....</b>	<b>64</b>
Resultado de aprendizaje 2.....	64
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	64
<b>    Unidad 4. Balance social cooperativo.....</b>	<b>64</b>
4.1. Enfoques de balance social cooperativo.....	64
<b>Semana 14 .....</b>	<b>65</b>
4.2. Modelo de Balance Social de la SEPS .....	65
<b>Semana 15 .....</b>	<b>67</b>
4.3. Macro dimensiones y dimensiones del modelo de balance social de la SEPS.....	67
Actividad de aprendizaje recomendada .....	69
Autoevaluación 4 .....	70
<b>Semana 16 .....</b>	<b>73</b>
Actividades finales del bimestre.....	73
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>74</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>81</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Compromiso e Implicación Social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Aplica modelos de planificación, análisis, gestión y control de las actividades administrativas – financieras de los sectores del sistema financiero (público, privado, popular y solidario), que aporten con alternativas de solución a los problemas financieros de la sociedad actual.

## **1.4. Problemática que aborda la asignatura**

El principal problema que aborda la asignatura es la inaplicabilidad de procedimientos técnicos y metodológicos para fundamentar las decisiones en temas de balance social en las instituciones financieras.

Los beneficios a clientes, empleados y al entorno son la base del balance social y la decisión de cómo beneficiar a cada uno de los actores; los que, se deben apoyar en metodologías profesionalmente diseñadas con fundamentos técnicos y científicos, que contribuyan a medir las contribuciones positivas a los clientes más pobres de la entidad y que permitan el acceso a la inclusión financiera.



---

## **2. Metodología de aprendizaje**

---

De acuerdo con los resultados de aprendizaje se utilizará la metodología de aprendizaje basado en problemas, enfocada en la resolución de estos, problemas, para evaluar el aprendizaje experimental, y la comprensión científica, para evaluar el aprendizaje en contacto con el docente.

En la metodología de aprendizaje basado en problemas, podrá vincularse a los problemas de su profesión recolectando y analizando datos. Esta información finalmente se visualiza en un reporte y luego se evalúa, el proceso es interesante porque le permitirá involucrarse con los problemas reales de su profesión y en los contextos donde se desempeñará.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

- Resultado de aprendizaje 1** ■ Reconoce las fases del desempeño social de las instituciones financieras.

Apreciado estudiante, a través del presente resultado de aprendizaje usted reconocerá que las instituciones financieras IF que ofertan servicios de microfinanzas tienen un doble objetivo tanto financieros como sociales. Los objetivos sociales están orientados a servir a personas pobres. A lo largo de los años las IF se han orientado al desempeño financiero dejando a un lado el desempeño social, este fue el punto de inicio para la construcción de los estándares universales de la gestión del desempeño social.

Para lograr el resultado de aprendizaje propuesto se abordará las bases teóricas, conceptuales, estructurales, de diseño e implementación del desempeño social.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 1

#### Unidad 1. Desempeño social

##### 1.1. Antecedentes de desempeño social

Antes de que se llegue a hablar sobre desempeño social, las empresas e instituciones desarrollaron esfuerzos en beneficio a sus clientes en cuanto a responsabilidad social. A continuación, se presenta la evolución de responsabilidad social.

## Evolución de la responsabilidad social

Como usted puede visualizar, los primeros estudios que abordan el tema social en las instituciones surgen a partir de la necesidad de promover fines sociales denominado “conciencia social” en las organizaciones (Bowman & Haire , 1975). Relacionando las actividades de responsabilidad social con el beneficio de las empresas y trasladar las implicaciones de estos datos un poco más lejos mediante argumentos inferenciales.

A partir de 1975 los estudios se centran en medir la responsabilidad social en relación con la rentabilidad de las organizaciones, mediante procedimientos metodológicos limitados (Aupperle, Carroll, & Hatfield, 1985).

En 1985, el evaluar a las instituciones, organizaciones, según (Kraft & Hage, 1990) la responsabilidad social es considerada beneficiosa para la organización en todos los enfoques a largo y corto plazo, no obstante, los gerentes de las instituciones consideran que no era relevante invertir en prácticas de servicio social. Para el año 2000, los gobiernos y algunos accionistas han mostrado mayor interés en temas de responsabilidad social, dedicando más recursos a la RSE. Se ha inducido a examinar la relación entre la RSE y el desempeño financiero, los estudios existentes adolecen de limitaciones teóricas y empíricas muy importantes, ya que se omiten variables que han demostrado como determinantes importantes de rentabilidad, por lo tanto, estas investigaciones tratan de estimar el impacto de la RSE en el desempeño financiero (McWilliams & Siegel, 2000).

De acuerdo con las investigaciones realizadas por varios autores que han tratado la responsabilidad social como tema de interés, cada vez estos estudios han ido perfeccionando y encontrando indicadores y variables que faciliten el desarrollo de este para lograr un análisis más eficiente.

Las instituciones financieras realizan prácticas de responsabilidad social enfocándose en atender las necesidades de la sociedad, desde un enfoque interno con una aceptable gestión de riesgos, buen gobierno cooperativo y satisfacción de sus empleados y desde un enfoque externo generando valor económico y social, para ello las políticas de activo como de pasivo debe incluir un elemento social. El accionar de las instituciones financieras debe estar orientado a la lucha de la exclusión financiera, otorgamiento de microcrédito y otros proyectos sociales.

Las instituciones financieras específicamente las micro financieras trabajan en un doble enfoque uno financiero y el otro social; es decir, deben ser sostenibles y servir a sus clientes a través de productos adecuados a las necesidades de los clientes, llegar a personas excluidas del sistema financiero formal, proteger a sus clientes de peligros, crear activos, invertir en oportunidades económicas y gestionar sus necesidades, todo esto se traduce en gestión del desempeño social GDS, la cual permite un beneficio al cliente como a la institución.

Estimado estudiante, hemos revisado como las instituciones a lo largo del tiempo han ido incluyendo el factor social en sus actividades diarias hasta llegar a un desempeño social, a continuación, lo invito a revisar las definiciones de desempeño social por varios autores.

Recuerde mantener una constante comunicación con su docente, con la finalidad que dé respuesta a sus inquietudes con respecto a los contenidos abordados.

## 1.2. Definiciones de desempeño social

El desempeño social de acuerdo con varios autores se lo conoce como:

### [\*\*Definiciones de desempeño social\*\*](#)

Estimado estudiante, como puede observar el desempeño social orientado al “alivio de la pobreza” su objetivo primordial es el impacto en los más pobres y el alcance, dejando a otras circunstancias el desempeño financiero. Este enfoque reconoce la necesidad de capacitación y asistencia técnica a los prestatarios (Cairó i Céspedes y Gómez, 2015).

Los objetivos sociales están traducidos en servir de manera sostenible a los pobres y a los excluidos, renovando la calidad y la adecuación de los servicios financieros, mejorando la situación económica y social de los clientes y garantizando la responsabilidad social hacia los clientes, empleados, la comunidad y el medio ambiente (Armendáriz & Szafarz, 2009).



### 1.3. Gestión del desempeño social

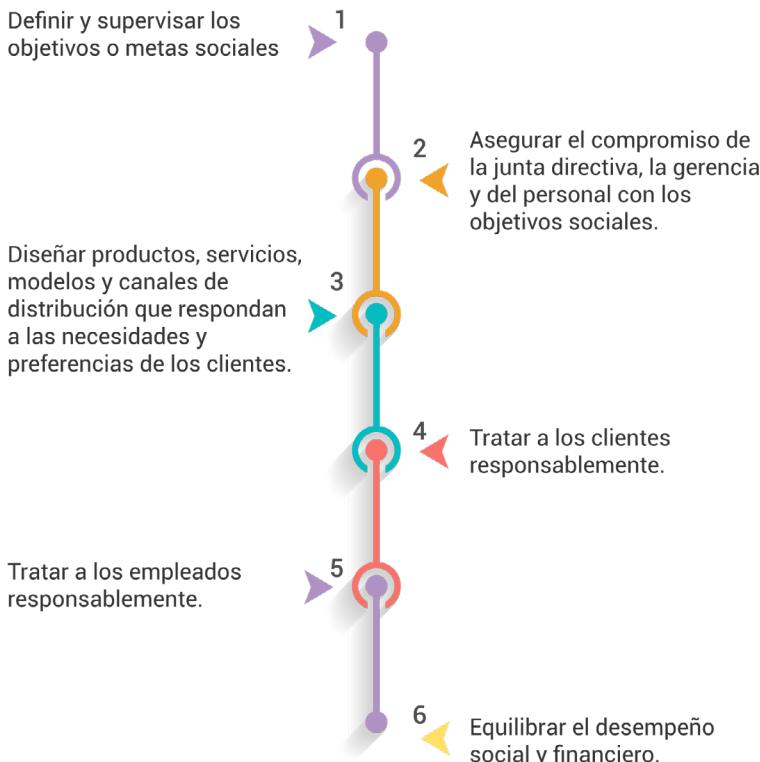
“La gestión del desempeño social (GDS) es el proceso utilizado por las organizaciones para lograr su misión social y colocar a los clientes en el centro de todas sus decisiones estratégicas y operativas. El desempeño social de un proveedor se refiere a; su efectividad en alcanzar sus objetivos sociales y crear valor para sus clientes. Si el proveedor utiliza prácticas sólidas de GDS, es más probable que alcance un sólido desempeño social” (Portal FinDev, 2021).

### 1.4. Estándares universales de desempeño social

Los estándares de desempeño social fueron creados para medir el logro de los objetivos sociales de la industria microfinanciera. Los estándares universales permiten identificar las prácticas gerenciales para alcanzar los objetivos sociales.

Estimado estudiante, en la figura 1 se presentan los estándares universales de desempeño social desarrollados por El Grupo de Trabajo en Desempeño Social (The social performance task force SPTF), los cuales fueron construidos tomando los beneficios para los clientes objetivos, empleados de la entidad y considerando como eje fundamental que desde la junta directiva se empoderen de los objetivos sociales y destinen tiempo y recursos para la consecución de estos.

**Figura 1.**  
*Estándares universales de desempeño social.*



*Nota:* En la figura se presentan los estándares universales de desempeño social desarrollados por El Grupo de Trabajo en Desempeño Social (SPTF) sus siglas en inglés. Fuente: Wardle (2015).

Estimado estudiante, a continuación, se explica cada uno de los estándares universales de desempeño social.

- **Definir y Monitorear los Objetivos Sociales**

El proveedor sabe quién es su grupo meta, cuáles son sus objetivos, y cómo sus productos y servicios ayudan a lograr esos objetivos.

- **Asegurar el Compromiso de la Junta Directiva, la Gerencia y los Empleados con los Objetivos Sociales**

Los gerentes monitorean activamente los objetivos sociales de la institución y los empleados comprenden la estrategia de esta y cómo su propio trabajo contribuye a lograr tanto los objetivos sociales como los financieros.

- **Diseñar Productos, Servicios y Canales de Distribución que Respondan a las Necesidades y Preferencias de los Clientes**

El proveedor reúne insumos directos de los clientes y desarrolla productos y servicios que crean beneficios para los clientes al 1) reducir las barreras a la inclusión financiera, 2) fortalecer su capacidad para adaptarse a las emergencias comunes y 3) permitir la inversión en oportunidades económicas y las necesidades del hogar.

- **Tratar a los Clientes Responsablemente**

El proveedor incorpora mecanismos de protección al cliente en cada aspecto de su trabajo desde los objetivos que establece, a cómo interactúa con los clientes y capacita a los empleados, hasta los productos y servicios que ofrece.

- **Tratar a los Empleados Responsablemente**

El proveedor crea un ambiente favorable de trabajo y asegura que los empleados estén protegidos, capacitados y motivados para lograr los objetivos sociales de la institución.

- **Equilibrar el Desempeño Social y Financiero**

El proveedor equilibra sus esfuerzos en busca de la sostenibilidad financiera y el desempeño social.

Antes de realizar las actividades recomendadas de la unidad, le invito a leer comprensivamente el texto básico denominado Guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social, para profundizar los temas relacionados al desempeño social. Además, considere como guía para su lectura la siguiente pregunta ¿Cuál es la importancia de la implementación de los estándares de desempeño social?

Una vez efectuada la lectura estará en capacidad de identificar los estándares universales de desempeño social y su implementación para el logro de objetivos sociales en las instituciones microfinancieras.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente actividad recomendada:



## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, ingrese a las páginas web de dos instituciones microfinancieras, consulte y compare las acciones que realizan sobre responsabilidad social y desempeño social.

Ahora usted se preguntará, si responsabilidad social y desempeño social son lo mismo. Pues bien, la responsabilidad social no es lo mismo que desempeño social. Mientras la primera sirve para garantizar unos mínimos en la actuación de la institución microfinanciera, es decir se resume en “no hace daño” a los clientes. En cambio, el desempeño social va un paso más allá comprendiendo las relaciones de la institución con todos los grupos de interés que convive como clientes, empleados, la sociedad, el medio ambiente, etc.

Al finalizar la unidad y con el objeto de evaluar el alcance del resultado de aprendizaje propuesto para la unidad, se plantea la autoevaluación 1. Lea detenidamente los enunciados de las preguntas y seleccione la respuesta que considere correcta.



## Autoevaluación 1

1. Los primeros estudios que abordan el tema social en las organizaciones nacen para:
  - a. Promover fines sociales denominado conciencia social en las organizaciones.
  - b. Medir la responsabilidad social en relación con la rentabilidad.
  - c. Evaluar a las instituciones en temas de responsabilidad social en el corto y largo tiempo.
2. Las instituciones financieras realizan prácticas de responsabilidad social enfocándose en:
  - a. Satisfacer las necesidades netamente financieras de la institución.
  - b. Generar mayor rentabilidad para la institución.
  - c. Atender las necesidades de la sociedad.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

3. ( ) El accionar de las instituciones financieras debe estar orientado a la lucha de la exclusión financiera, otorgamiento de microcrédito y otros proyectos sociales.
4. Las instituciones financieras específicamente las microfinancieras trabajan en un doble enfoque, los cuáles son:
  - a. Formal e informal.
  - b. Financiero y social.
  - c. Financiero y económico.
5. La gestión del desempeño social GDS, permite:
  - a. Beneficio al cliente como a la institución.
  - b. Beneficio a la institución.
  - c. Beneficio a los clientes.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

6. ( ) El desempeño social es la traslación efectiva de la misión de la institución financiera en coincidencia con los valores sociales que tienen establecidos. Para determinar cómo está alcanzando su misión o sus objetivos.
7. En el estándar universal de desempeño social denominado, definir y monitorear los objetivos sociales, se trata de que:
  - a. El proveedor sabe quién es su grupo meta, cuáles son sus objetivos, y cómo sus productos y servicios ayudan a lograr esos objetivos.
  - b. El proveedor crea un ambiente favorable de trabajo y asegura que los empleados estén protegidos, capacitados y motivados para lograr los objetivos sociales de la institución.
  - c. El proveedor incorpora mecanismos de protección al cliente en cada aspecto de su trabajo desde los objetivos que establece.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

8. ( ) En el estándar universal de desempeño social denominado diseñar productos, servicios y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes, con el fin de crear un ambiente favorable de trabajo y asegurar que los empleados estén protegidos, capacitados y motivados para lograr los objetivos sociales de la institución.
9. ( ) En el estándar universal de desempeño social denominado, tratar a los empleados responsablemente, hace referencia a que el proveedor crea un ambiente favorable de trabajo y asegura que los empleados estén protegidos, capacitados y motivados para lograr los objetivos sociales de la institución.

10. ( ) En uno de los estándares universales de desempeño social se señala que el proveedor equilibra sus esfuerzos en busca de la sostenibilidad financiera y el desempeño social.

[Ir al solucionario](#)

¡Buen trabajo!

En caso de presentarse inquietudes durante el desarrollo de la autoevaluación le sugiero retomar la lectura y estudio de los temas correspondientes apoyándose de la bibliografía sugerida y consulte sobre sus dudas al docente, participando en las actividades programadas a través del EVA, y en la tutoría académica.

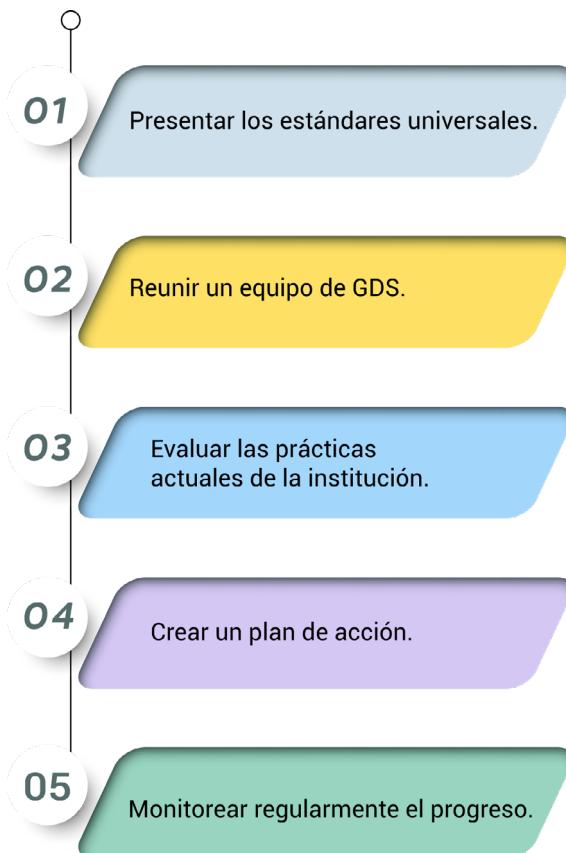


### Unidad 2. Cómo utilizar los estándares universales para mejorar la práctica

Estimado estudiante, en la unidad 2, se estudiará los pasos que guían la implementación de los estándares universales de desempeño social en las instituciones microfinancieras, acompáñeme a revisar esta importante información.

**Figura 2.**

*Pasos que guían la implementación de los estándares universales de desempeño social.*



**Nota:** En la figura se presenta los 5 pasos que se necesita seguir de manera ordenada, que permiten a los gerentes de las instituciones microfinancieras mejorar la práctica de los estándares universales de desempeño social.

Estimado estudiante, a continuación, se explicará cada uno de los pasos que guían la implementación de los estándares universales de desempeño social.

## 2.1. Paso1. Presentar los estándares universales de desempeño social a la institución

Se debe explicar la gestión de desempeño social GDS a la gerencia y la junta directiva de las instituciones microfinancieras y como éste beneficiará a los clientes y a la institución.

Para poder presentar la GDS se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué es la GDS y cómo puede beneficiar a nuestra institución?

¿Qué son los Estándares Universales?

¿Cómo podemos usar los Estándares Universales para evaluar nuestras prácticas de GDS actuales e identificar nuestras prioridades de GDS?

¿Cómo podemos usar los Estándares Universales para enfrentar los desafíos específicos en nuestra institución?

Para la presentación es aconsejable que escoja uno o dos estándares aquellos de mayor relevancia para la institución. Otra estrategia sería escoger un estándar que la institución ya ha implementado y otro que aún no, esto resaltaría que la institución cuenta con buenas prácticas, pero le falta implementar otras.

Recuerde que la gestión del desempeño social le permite a una institución entender cómo afecta a los clientes, y cómo proveer productos y servicios que los clientes valoran.

La GDS le permite a la institución tener en cuenta sus objetivos sociales de maneras concretas y en situaciones de negocios reales, Paso1. Presentar los estándares universales de desempeño social a la hora de tomar decisiones financieras sin entender las consecuencias sociales.

Estimado estudiante, diríjase a la página 15 de su texto básico y realice un lectura comprensiva y analítica, ingresando a cada uno de los enlaces que se presentan, esto le permitirá mejorar su comprensión y aprendizaje.



## Semana 4

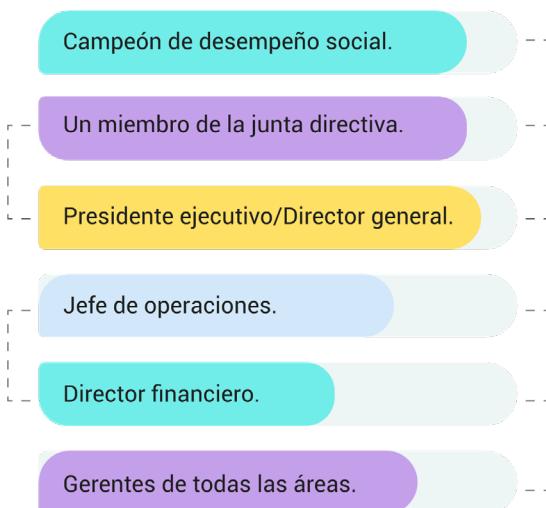
Una vez que haya terminado con el estudio y análisis del paso 1, le invito a continuar con la revisión del paso 2, que se lo detalla a continuación

### 2.2. Paso 2: Reunir un equipo para usar los estándares universales para mejorar la práctica

Para reunir el equipo puede considerar a las siguientes personas de la institución:

**Figura 3.**

*Equipo de trabajo de estándares universales para mejorar la práctica.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

A continuación, se describe a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo que se muestran en la figura 3.

El campeón de desempeño social se refiere a que la institución financiera debe identificar un empleado con la experiencia y motivación para liderar la implementación de la GDS, será el encargado de capacitar al personal sobre la GDS.

Una vez identificado el empleado usted debe reunir a todos los jefes de las áreas de la institución para que evalúen de manera colectiva las prácticas actuales de la institución además de convencer a otros el priorizar la GDS y a partir de allí crear un plan de acción para el mejoramiento de las prácticas.

Cuando la GDS, está integrada en el plan estratégico de la institución cada departamento tendrá identificadas cuáles son sus responsabilidades de GDS y la necesidad del grupo cada vez disminuirá.

Recuerde cuando se culmine con el paso dos, se debe tener un equipo que revise comprometido en revisar, evaluar, crear e implementar la GDS

Estimado estudiante, diríjase a la página 16 de su texto básico y realice un lectura comprensiva y analítica, ingresando a cada uno de los enlaces que se presentan, esto le permitirá mejorar su comprensión y aprendizaje.



### Semana 5

---

## 2.3. Paso 3: Evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con los estándares universales

Una vez que haya terminado con el estudio y análisis del paso 2, le invito a continuar con la revisión del paso 3, que se lo detalla a continuación

Se debe evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con los estándares universales de desempeño social para identificar las debilidades a mejorar.

La identificación de las debilidades permite a la institución plantearse desafíos específicos e implementando ciertos estándares de desempeño social que en ese momento se consideren apremiantes. Incluir miembros de equipo relevantes para revisar cada dimensión de los estándares universales.

Recuerde que una vez completado el paso tres, el equipo de gerencia debe haber identificado cuáles prácticas principales que la institución ya ha implementado y cuáles no.

Estimado estudiante, diríjase a las páginas 17 a la 21 de su texto básico y realice un lectura comprensiva y analítica, ingresando a cada uno de los enlaces que se presentan, esto le permitirá mejorar su comprensión y aprendizaje.



## Semana 6

---

Una vez que haya terminado con el estudio y análisis del paso 3, invito a continuar con la revisión del paso 4, que se lo detalla a continuación

### 2.4. Paso 4: Crear un plan de acción

Para la creación del plan de acción se debe definir prioridades, para ello se debe tener presente lo siguiente:

**Figura 4.**

*Aspectos a tomar en cuenta para la creación de un plan de acción.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

En el paso tres su institución identificó diversas limitaciones en la práctica actual. Ahora se debe priorizar limitaciones que se abordará, y crear un plan de acción para mejorar la práctica iniciando desde las áreas prioritarias. En el plan de acción debe constar las prácticas esenciales, el objetivo y los pasos para la implementación.

Se debe asignar tiempo, presupuesto y personal a cargo de cada paso que conlleva la implementación, además se debe evidenciar con entregables específicos cada paso de la implementación. Si la institución no cuenta con el personal formado para estas actividades deberá contratar un experto externo quien trabajará directamente con los empleados de la institución.

Recuerde que una vez concluido el paso cuatro, la institución deberá contar un plan de acción para mejorar las prácticas de la gestión de desempeño social.

Estimado estudiante, diríjase a las páginas 22 a la 24 de su texto básico y realice un lectura comprensiva y analítica, ingresando a cada uno de los enlaces que se presentan, esto le permitirá mejorar su comprensión y aprendizaje.



### Semana 7

---

Una vez que haya terminado con el estudio y análisis del paso 4, invito a continuar con la revisión del paso 5, que se lo detalla a continuación

#### 2.5. Paso 5: Revise regularmente el progreso

La implementación del plan de acción de los GDS requiere presupuesto, tiempo y personal este último debe estar comprometido. Además de ser un proceso de gestión con resultados a largo plazo influyendo en todas las áreas de la institución.

El plan de acción suele estar integrado al plan estratégico de la institución, y el monitoreo se lo realizará de acuerdo con lo establecido en dicho plan . Si el plan de acción no es parte del plan estratégico se debe definir periodos establecidos para su revisión.

Si la revisión del plan de acción evidencia progreso en la implementación debe ajustarse el plan con un cronograma que plasme el tiempo real del personal encargado de la implementación.

Estimado estudiante recuerde que el objetivo del paso cinco es monitorear el estado actual de su institución con respecto a sus objetivos declarados.

Antes de realizar las actividades recomendadas de la unidad, le invito a leer comprensivamente el texto básico denominado Guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social, para profundizar en los pasos para utilizar los estándares universales de desempeño social. Además, considere como guía para su lectura la siguiente pregunta ¿Cómo utilizar los estándares universales para mejorar la práctica?

Con los contenidos del capítulo uno del texto básico, realice cuadros sinópticos que le faciliten asociar los elementos conceptuales en torno a las generalidades preliminares del desempeño social

Una vez efectuada la lectura estará en capacidad de aplicar los pasos para la creación e implementación de un plan de acción que permitan alcanzar los objetivos sociales en la institución.



## Semana 8



## Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, se ha culminado el primer bimestre y a fin de reforzar sus conocimientos e identificar posibles inquietudes previo a la prueba presencial, es recomendable que revise los contenidos, la autoevaluación del primer bimestre de esta guía y las páginas 3 a la 25 del texto básico denominado guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social.



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 1

- Reconoce las fases del desempeño social de las instituciones financieras.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

## 2.6. Las decisiones de gestión requieren datos de desempeño social

Los gerentes necesitan utilizar los datos de desempeño social para implementar mejores prácticas.

Lo primero que el equipo de desempeño social debe identificar son los problemas o inconvenientes de la IF y buscar solución a estos inconvenientes para ello deben formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué datos se requieren?
2. ¿Qué gerentes deben estar involucrados?
3. ¿Dónde se puede encontrar más información sobre el inconveniente?

Los inconvenientes más comunes que afectan a las IF son los siguientes:

1. Alcanzar rentabilidad/sostenibilidad de manera responsable.
2. Obtener, retener y proveer valor a sus clientes objetivo.
3. Mantener estándares adecuados de protección de clientes.
4. Alcanzar retención y satisfacción del personal.

Estimado estudiante, ¿Cuál de estos inconvenientes cree usted que afectan más a las IF y cómo los solucionaría? Acompáñeme en la explicación de cada uno de estos inconvenientes:

## **1. Alcanzar rentabilidad/sostenibilidad de manera responsable.**

Para este caso la IF debe fijar objetivos de crecimiento y rentabilidad que le permitan alcanzar sostenibilidad y bienestar en sus clientes. En este sentido se debe preguntar:

### **1. A. ¿La IF está alcanzando sus objetivos sociales?**

Recuerde que cada institución elige los objetivos sociales que desea alcanzar entregando beneficios financieros y no financieros a sus clientes.

**Figura 5.**

*Datos de desempeño social que se necesitan para determinar si la IF está alcanzando sus objetivos sociales.*

Cambio en los activos del negocio, el flujo de efectivo y otros indicadores de la inversión de los clientes en actividades económicas.



Activos del cliente.

Saldo de ahorros, cambios en el tiempo y uso de ahorros.



Calificación/ nivel de pobreza del cliente (al momento de ingresar y el tiempo).



Porcentaje de cliente de un tipo de crédito a otro tipo que requiere más activos.



Habilidad del cliente para pagar gastos clave domésticos y del ciclo de vida.



Indicadores de empoderamiento para clientes.

*Nota:* La figura muestra datos del cliente en aspectos financieros, sociales y de empoderamiento. Información tomada de Wardle (2015).

La figura 5, presenta información que permitirá a la gestión determinar si la institución está alcanzando los objetivos sociales. Si se relacionan los datos de los clientes con los datos de la cartera de productos como por ejemplo

tamaño de los préstamos, frecuencia y tamaño de las transacciones de los depósitos. Se puede identificar cuáles clientes están progresando y cuáles no, las áreas de bajo desempeño y realizar ajustes que mejoren estas áreas. Además, permite determinar estudios de mercado y determinar cambios en la pobreza de los clientes.

Esta información es utilizada por la gerencia general, junta directiva, investigación y desarrollo de productos, gerencia de productos, gerencia de riesgo y auditoría interna.

Estimado estudiante, le invito a profundizar sus conocimientos acerca de alcanzar rentabilidad/sostenibilidad de manera responsable.

### **1. B. ¿Qué son los objetivos de crecimiento responsable? ¿Se están alcanzando?**

La IF debe conocer las condiciones del mercado local que afectan el crecimiento, y si el crecimiento que alcanzan es consistente con los objetivos y si la capacidad institucional mantiene el ritmo con el crecimiento.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta se los presenta en la siguiente figura.

#### **Figura 6.**

*Datos para determinar qué son los objetivos de crecimiento responsable y si se están alcanzando.*

- Entender la demanda por tipo de cliente.
- Tasas de penetración, infraestructura del mercado, saturación del mercado y análisis de la competencia.
- Monitoreo y análisis de capacidades de control interno, lo que incluye: habilidades y carga de trabajo de los empleados y la gerencia; índices de empleados/clientes; controles de la gestión de la delincuencia; adecuación de los documentos de la política; capacidad de SIG; adecuación de las fuentes de financiación.
- Datos para determinar la calidad de servicio: datos de satisfacción de clientes, datos de reclamos de clientes, entrevistas con los empleados, tiempo promedio desde la aplicación del préstamo hasta el desembolso; tiempo de espera promedio para obtener servicio en una oficina.

*Nota:* La figura presenta datos de la institución microfinanciera en cuanto a control interno, calidad de servicio y mercado. Información tomada de Wardle (2015).

La figura 6, muestra información que ayudará a decidir cómo y dónde expandir las operaciones, el momento adecuado de expandirse y en qué condiciones. La gerencia puede utilizar esta información para determinar objetivos de crecimiento apropiados y hacer mejoras operativas necesarias para mantener el ritmo de crecimiento.

Esta información es utilizada por la gerencia general, junta directiva, gerencia de riesgo y auditoría interna, finanzas, ITC y servicio al cliente.

### 1. C. ¿Qué nivel de rentabilidad debemos alcanzar y cómo destinamos los beneficios?

La IF debe determinar el nivel de rentabilidad que permitirá a la institución alcanzar sus objetivos financieros mientras apoya el bienestar de los clientes.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 7.**

*Datos para determinar qué nivel de rentabilidad debemos alcanzar y cómo destinamos los beneficios.*



*Nota:* La figura muestra datos de financiero de la institución financiera y del cliente. Información tomada de Wardle (2015).

La figura 7, presenta información que ayudará a decidir qué nivel de rentabilidad es adecuado para la institución, con qué inversores e interesados trabajar y cómo la institución distribuirá los beneficios entre las diversas prioridades en competencia.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, finanzas, gerencia de riesgo, auditoría interna y legal.

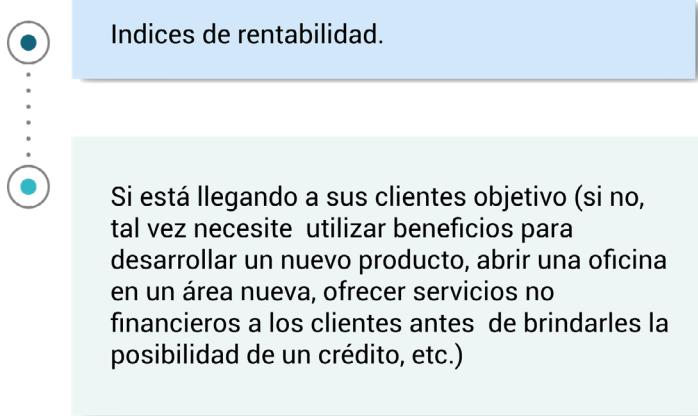
### **1. D. ¿Qué son los niveles de compensación responsable para los ejecutivos?**

La IF debe tener lineamientos claros sobre la compensación de los altos ejecutivos y cómo compensa a los empleados de campo, y debe determinar si esta brecha mantiene los objetivos sociales de la institución, incluido el trato responsable de los empleados.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta se presentan en la siguiente figura.

**Figura 8.**

*Datos para determinar los niveles de compensación responsable para los directivos.*



*Nota:* La figura muestra que para determinar los niveles de compensación responsable para los directivos se debe tomar en cuenta los datos financieros y sociales de la institución. Información tomada de Wardle (2015).

La figura 8, presenta información que ayudará a decidir qué nivel de rentabilidad es adecuado para la institución, con qué inversores e interesados trabajar y cómo la institución distribuirá los beneficios entre las diversas prioridades en competencia.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, recursos humanos, finanzas y legal

## 2. Obtener, retener y proveer valor a sus clientes objetivo.

Para que la IF llegue a los clientes y brinde valor, se debe tener una estrategia de alcance efectiva, diseñar y ofrecer productos basados en las necesidades de los clientes y cómo mejorar la satisfacción, retención y calidad de la cartera de clientes.

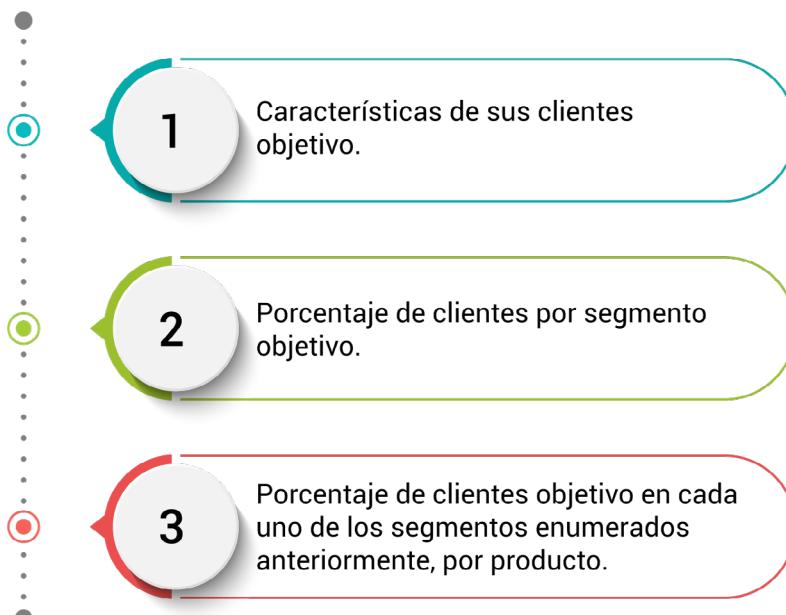
### 2. A. ¿Cómo podemos llegar a los clientes objetivo?

La IF debe determinar está llegando a los clientes objetivo o no, y qué clientes están atraídos por la oferta de productos y servicios, y además para los clientes que no son parte del grupo objetivo de la institución.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 9.**

*Datos para determinar cómo podemos llegar a los clientes objetivos.*



*Nota:* La figura muestra que para poder llegar a los clientes objetivo se debe caracterizar y segmentar a los clientes de la institución. Información tomada de Wardle (2015).

La figura 9 presenta información que permite identificar si los métodos actuales de objetivo o productos son adecuados para alcanzar de mejor manera a los clientes objetivo, o si tienen que modificarse y además si conviene incluir grupos objetivos diferentes.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, investigación y desarrollo de productos, recursos humanos.

Ahora, le invito a profundizar sus conocimientos acerca de este tema

## 2. B. ¿Cómo podemos reducir barreras para el acceso?

La gerencia debe identificar si los clientes pertenecen al grupo objetivo y si algunos clientes están excluidos del acceso a sus productos y servicios, y el motivo de la exclusión. Entre las barreras de acceso son el aislamiento social, falta de empoderamiento personal, dificultad de transporte, falta de comunicación, entre otros.

Los datos de investigación de mercado que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 10.**

*Datos de investigación de mercado para reducir las barreras de acceso.*



*Nota:* La figura muestra que los datos de investigación de mercado necesarios para reducir las barreras de acceso a los clientes objetivos. Información tomada de Wardle (2015).

En la figura 10, presenta información con la cual la IF determinará el segmento de clientes que no tienen acceso de productos y servicios, y qué mejoras se debe realizar para eliminar las barreras al acceso.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, investigación y desarrollo de productos.

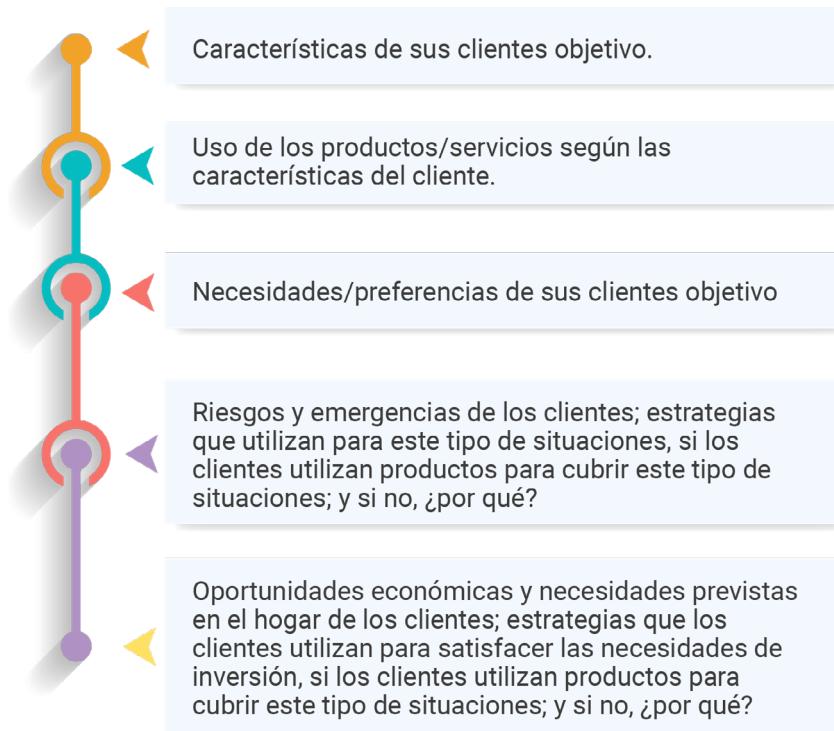
## 2. C. ¿Cuáles son las necesidades y preferencias de los clientes sobre productos, servicios y entrega?

La IF podrá identificar las necesidades y predilecciones de los clientes objetivo en cuanto a productos, servicios, canales y mecanismos de entrega, cómo pueden mejorarse los productos y la demanda de nuevos productos.

Los datos de investigación de mercado que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 11.**

*Datos de investigación de mercado sobre preferencia de los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 11, muestra información que permite decidir cómo diseñar o modificar los productos que generan mayor inclusión, las decisiones se basan en características del monto, requisitos de ahorros; garantía; destino del préstamo, ahorro y seguro; accesibilidad y conveniencia de los canales y modelos de distribución y para la oferta de otros productos y servicios.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, investigación y desarrollo de productos, gerencia de productos.

## 2. D. ¿Se está reteniendo a los clientes?

La IF podrá identificar porque los clientes desertan o se vuelven inactivos, cuándo y por qué sucede y si la retención de clientes está alineada a los objetivos de la institución o no.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 12.**

*Datos desempeño social para la retención de clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 12 presenta información que permitirá decidir cómo reducir la deserción de clientes y diseñar o modificar productos, servicios y canales de distribución para que respondan más a las necesidades del cliente.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, gerencia de riesgo y auditoria interna.

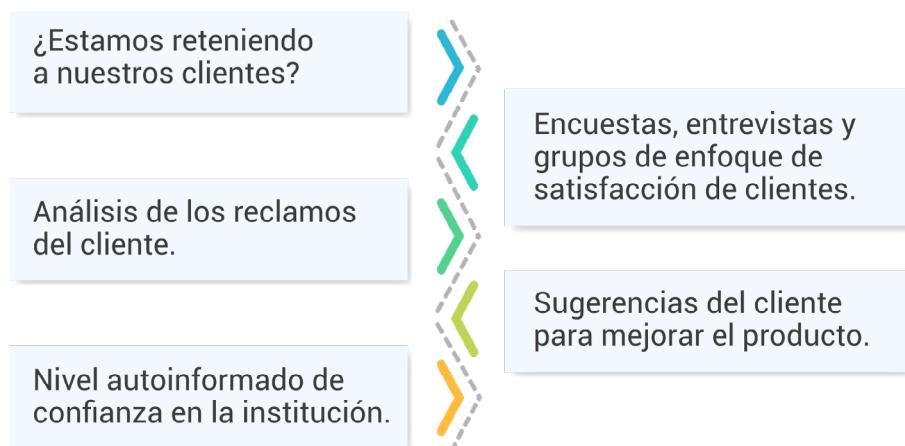
## 2. E. ¿Están los clientes satisfechos?

La IF podrá determinar la satisfacción del cliente en la experiencia general, adecuación/valor de productos y servicios, valor, conveniencia/confiabilidad de los servicios. Además, la gerencia debe determinar qué factores facilitan o inhiben el uso efectivo de sus productos y servicios, y cómo se pueden mejorar

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 13.**

*Datos de desempeño social para determinar si están satisfechos los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 13 muestra información que permitirá la toma de decisiones sobre mejoras operativas y de productos, la capacitación a empleados, condiciones de crédito y servicio al cliente. Combina información de deserción de clientes.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, investigación y desarrollo de productos, servicio al cliente, gerencia de riesgo y auditoria interna.

### **3. Mantener estándares adecuados de protección de clientes.**

La institución debe precautelar los derechos de los clientes, crear políticas cumplir procedimientos, y capacitar a los empleados en la distribución de servicios financieros transparentes y prudentes y en el trato considerado de los clientes.

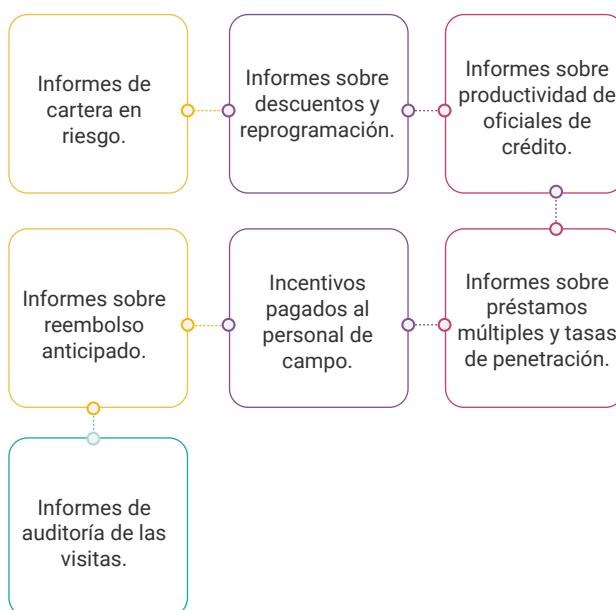
#### **3. A. ¿Estamos previniendo el sobreendeudamiento de los clientes?**

La IF podrá identificar el riesgo del sobreendeudamiento de los clientes, cómo el impago puede deberse al sobreendeudamiento, cómo la normativa, los procedimientos y los productos y los servicios pueden incidir en el sobreendeudamiento. Además, identificar la relación entre el sobreendeudamiento, los problemas de pago y la calidad de la cartera de su institución.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 14.**

*Datos de desempeño social para determinar la prevención del sobreendeudamiento de los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 14 muestra información que permitirá decidir cómo fijar objetivos de crecimiento y objetivos de productividad y diseñar estrategias de expansión. Los informes de las visitas in situ a los clientes para identificar el riesgo de sobreendeudamiento antes de que sea evidente

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, gerencia de riesgo y auditoría interna y legal

Continuemos con el aprendizaje acerca de mantener estándares adecuados de protección de clientes.

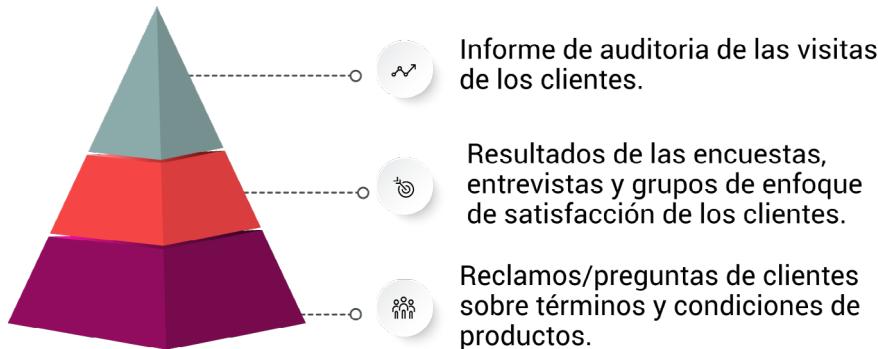
### **3. B. ¿Comunicación honesta con los clientes?**

La IF podrá identificar si los clientes entienden los términos, condiciones y precios de sus productos y servicios, y cómo el lenguaje de los empleados incide en la comprensión de los clientes.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 15.**

*Datos de desempeño social para la comunicación con los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

En la figura 15 muestra información que ayudará a conocer el nivel de comprensión de los clientes respecto a los términos, las condiciones y los precios de los productos y servicios.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, servicio al cliente, legal, gerencia de riesgo y auditoría interna y legal.

### 3. C. ¿Los productos y servicios tienen precios responsables?

La IF podrá identificar si los precios son competitivos en el mercado local, si son sostenibles para la institución y si resultan asequibles para los clientes.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 16.**

*Datos de desempeño social para determinar los precios de los productos y servicios.*

- 
- Tasas de interés anualizadas efectivas para todos los productos.
  - Tasas de interés anualizadas efectivas para los productos de la competencia.
  - Coeficientes y objetivos de eficiencia, con tendencias.
  - Coeficientes de eficiencia para la competencia.
  - Coeficientes operacionales autosuficientes.
  - Índices y objetivos de rentabilidad.
  - Porcentaje de ingresos financieros de las comisiones, pagos adelantados.

*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 16 muestra información que ayudará a decidir cómo fijar las tasas de interés y estructura de comisiones para diferentes productos.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, finanzas, legal, gerencia de riesgo y auditoria interna y legal.

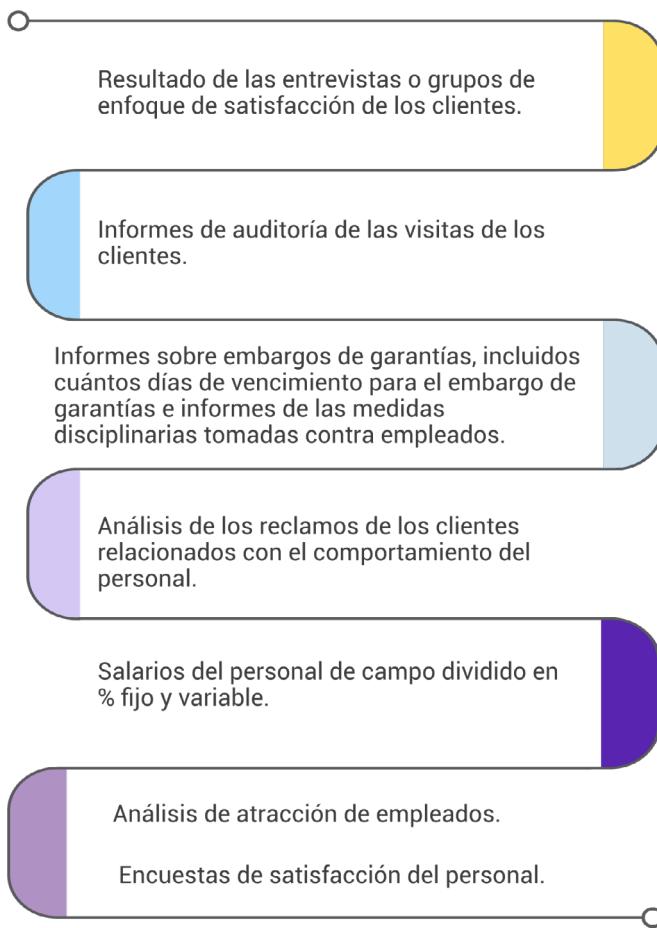
### 3. D. ¿Se trata a los clientes de manera justa y con respeto?

La IF podrá comprender si las políticas y la formación promueven el trato justo y respetuoso de los clientes. El trato a los clientes de manera justa y con respeto mejora la reputación de la institución y crea una cultura general de comportamiento ético entre los empleados.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 17.**

*Datos de desempeño social para el trato a los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 17 muestra información que ayudará a comprender si los empleados siguen las políticas institucionales de conducta profesional y ética, a decidir si necesario incrementar la capacitación al personal, revisar procedimientos de recuperación o ajustar estructuras de incentivos

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, finanzas, legal, gerencia de riesgo y auditoria interna, servicio al cliente, gerencia de productos, recursos humanos y legal.

### **3. E. ¿Mantenemos la privacidad de los datos del cliente?**

La IF podrá determinar si los datos de los clientes se custodian de manera segura y privada dentro de la institución. Además, si los clientes entienden cómo la IF utilizará su información personal y financiera.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 18.**

*Datos de desempeño social para la privacidad de los datos de los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 18 muestra información que ayudará a determinar si los sistemas cuentan con buenas seguridades, si los empleados necesitan más capacitación sobre las políticas de privacidad, y si los clientes entienden y están satisfechos con la manera que la institución utiliza la información personal y financiera.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, legal, gerencia de riesgo y auditoría interna, servicio al cliente, recursos humanos y legal.

### 3. F. ¿Se responde a los reclamos de los clientes?

La IF podrá determinar la efectividad del mecanismo de reclamos, si se resuelven los problemas de los clientes y la mejora de productos/servicios/operaciones.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 19.**

*Datos de desempeño social para atender reclamos de los clientes.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 19 muestra información que ayudará a determinar cómo mejorar las operaciones, los productos y la comunicación. Además, de medir la efectividad de los mecanismos de reclamos de los clientes.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de productos, legal, gerencia de riesgo y auditoría interna, servicio al cliente, recursos humanos, investigación y desarrollo de productos y legal.

#### **4. Alcanzar retención y satisfacción del personal.**

La IF debe proteger a los empleados y crear un ambiente de trabajo positivo, seguro y motivador. Invertir en formación, disminuir la rotación del personal. Definir políticas orientadas a los empleados.

#### **4. A. ¿Las políticas y procedimientos de recursos humanos protegen los derechos de los empleados?**

La IF podrá determinar cómo las políticas de recursos humanos inciden en los empleados en cuanto al proceso de selección generación de habilidades en los empleados para el desarrollo del trabajo.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 20.**

*Datos de desempeño social para determinar la normativa que protege a los empleados.*

- 
- 1 Tasas de capacitación por puesto.
  - 2 Tasa de formación por género.
  - 3 Resultados de las encuestas, entrevistas de los empleados el nivel de comprensión de sus obligaciones, derechos y la forma de evaluación de desempeño.
  - 4 Informes de evaluaciones de salud y riesgos de seguridad.
  - 5 Informe de accidentes, lesiones o enfermedades ocupacionales.

*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 20 muestra información que ayudará a tomar decisiones en cuanto a la formación, crecimiento de los empleados, y la actualización de las políticas de recursos humanos.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, legal, gerencia de riesgo y auditoría interna y recursos humanos.

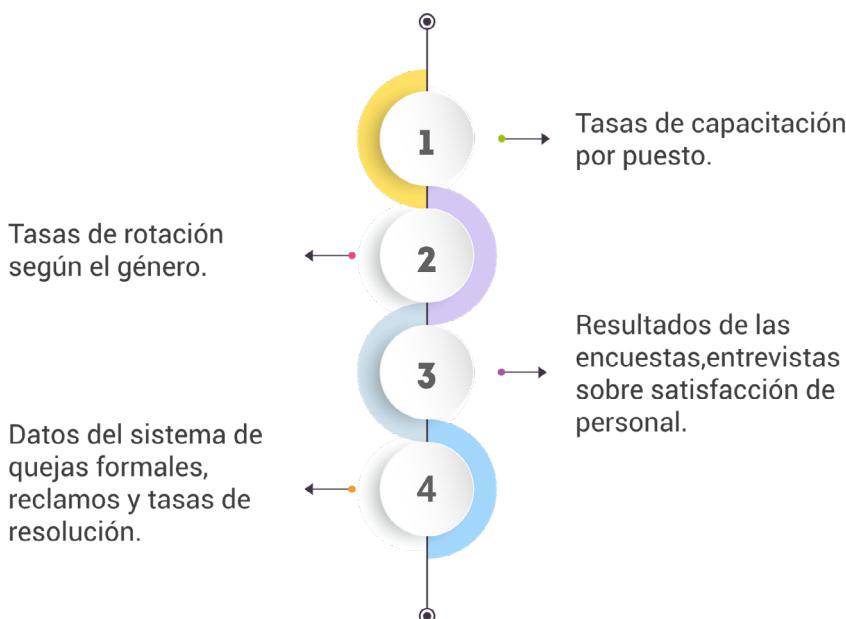
#### 4. B. ¿Cómo retenemos al personal?

La IF podrá determinar la satisfacción de los empleados con respecto de las condiciones laborales, salarios, gestión y demás situaciones del lugar de trabajo.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 21.**

*Datos de desempeño social para determinar la retención del personal.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 21 muestra información que ayudará a tomar decisiones en torno al mejoramiento del lugar de trabajo para retener a los empleados y atraer a nuevos.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, legal, gerencia de riesgo y auditoria interna y recursos humanos.

#### **4. C. ¿Los incentivos a los empleados equilibran los objetivos sociales y financieros?**

La IF podrá determinar cómo los incentivos existentes favorecen o no al objetivo deseado, y rediseñar incentivos que motiven al personal a conseguir un fuerte desempeño social y financiero.

Los datos de desempeño social que se necesitan para dar respuesta a esta pregunta son:

**Figura 22.**

*Datos de desempeño social para determinar los incentivos a los empleados.*

- ¿Cómo retenemos el personal?
  
- Informes sobre la conducta del personal de las auditorías internas, los controles internos y los departamentos de reclamos.
  
- Datos de sanciones aplicadas al personal por infracciones al código de conducta y otras reglas del personal.
  
- Informe que demuestra las ponderaciones asignadas a los diferentes elementos de las evaluaciones de persona.
  
- Informe que demuestra la proporción promedio de incentivos en la remuneración total del oficial de crédito.

*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

La figura 22, muestra información que ayudará a tomar decisiones en torno al mejoramiento del sistema de incentivos actual para que no cree efectos negativos involuntarios, como la sobreventa de productos o prácticas de cobro agresivas y, por el contrario, cree efectos positivos.

Esta información es utilizada por la gerencia ejecutiva, junta directiva, gerencia de riesgo y auditoria interna y recursos humanos.

Antes de realizar las actividades recomendadas de la unidad, le invito a leer comprensivamente el texto básico denominado Guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social, para profundizar los temas relacionados al desempeño social. Además, considere como guía para su lectura la siguiente pregunta ¿Las instituciones microfinancieras, están protegiendo a sus clientes?

Una vez efectuada la lectura estará en capacidad de identificar: las medidas que se ponen en práctica para frenar el sobreendeudamiento de los clientes, las estrategias para retenerlos, la comunicación de las condiciones que contrata productos o servicios financieros.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta actividad lo invito a investigar sobre cómo utilizar los estándares de desempeño social EDS para mejorar la práctica de la institución. Visite la página web del Grupo de Trabajo de Desempeño Social SPTF sus siglas en inglés, investigue sobre el equilibrio social y financiero de las instituciones a través de EDG.

Como usted puede observar, las instituciones microfinancieras nacieron con un objetivo social de inclusión financiera y el aplicar los estándares de desempeño social les permite alcanzar el objetivo social y el objetivo financiero de sostenibilidad, encontrando un equilibrio entre ambos.

Al finalizar la unidad y con el objeto de evaluar el alcance del resultado de aprendizaje propuesto para la unidad, se plantea la autoevaluación 2. Lea detenidamente los enunciados de las preguntas y seleccione la respuesta que considere correcta.



## Autoevaluación 2

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

1. ( ) Entre las estrategias para presentar los estándares universales de desempeño social a las instituciones es escoger uno o dos estándares aquellos de mayor relevancia para la institución.
2. La gestión de desempeño social GDS le permite a la institución tener en cuenta:
  - a. Los objetivos sociales de maneras concretas y en situaciones de negocios reales.
  - b. Tomar decisiones financieras sin entender las consecuencias sociales.
  - c. Tomar decisiones sociales sin entender las consecuencias financieras.
3. ¿A qué se refiere con el campeón de desempeño social?
  - a. Al gerente general de la institución.
  - b. Al empleado que lidere la implementación de la GDS.
  - c. Al equipo de trabajo para la implementación de la GDS.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

4. ( ) Cuando la GDS, está integrada en el plan estratégico de la institución, cada departamento tendrá identificadas cuáles son sus responsabilidades de GDS y la necesidad del grupo cada vez disminuirá.
5. La evaluación de las prácticas actuales de la institución y su comparación con los estándares universales de desempeño social permite identificar:
  - a. El líder del grupo de GDS.
  - b. Las debilidades para mejorar en la institución.
  - c. Las responsabilidades del grupo de GDS.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

6. ( ) El plan de acción se elabora en base a las limitaciones encontradas en la evaluación de las prácticas actuales de la institución y su comparación con los estándares universales de desempeño social evaluación.
7. ( ) En el plan de acción debe constar las prácticas esenciales que se implementarán los pasos para la implementación y el objetivo de la implementación.
8. ( ) Si la institución no cuenta con el personal formado para la implementación del plan de acción para mejorar la gestión del desempeño social, no debería implementar el plan de acción.
9. El plan de acción para mejorar las prácticas de la gestión de desempeño social suele estar integrado a:
  - a. La misión de la institución.
  - b. La visión de la institución.
  - c. El plan estratégico de la institución.
10. Si la revisión del plan de acción evidencia poco progreso en la implementación se debe:
  - a. Ajustar el plan con un cronograma que plasme el tiempo real del personal encargado de la implementación.
  - b. Contratar más personal para la implementación.
  - c. Abandonar la implementación del plan de acción.

[Ir al solucionario](#)

¡Buen trabajo!

Estimado estudiante, en caso de presentarse inquietudes durante el desarrollo de la autoevaluación le sugiero retomar la lectura y estudio de los temas correspondientes apoyándose de la bibliografía sugerida y consulte sobre sus dudas al docente, participando en las actividades programadas a través del EVA, y en la tutoría académica.



### Unidad 3. Cómo implementar los estándares universales de desempeño social

Apreciable estudiante, los estándares de desempeño social permiten a las instituciones microfinancieras mejorar la práctica en la búsqueda del equilibrio social y financiero.

¿Cómo empezar con el estudio de esta unidad? Primero identificaremos las dimensiones de desempeño social, para luego analizar los estándares que pertenecen a cada dimensión.

A continuación, se presentan las dimensiones de desempeño social.

**Figura 23.**  
*Dimensiones de desempeño social.*



*Nota:* Información tomada de Wardle (2015).

Interesante, ¿verdad?, ahora estudiaremos cada una de las dimensiones de desempeño social, empezamos.

### 3.1. Dimensión 1: Definir y monitorear los objetivos sociales

Estimado estudiante, la dimensión 1 incluye dos estándares los cuales son: estándar 1A. La institución tiene una estrategia para alcanzar sus objetivos sociales, estándar 1B. La institución recopila, redacta informes y garantiza la exactitud de los datos a nivel de cliente que son específicos a los objetivos sociales de la institución.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 1:

#### Dimensión 1 - Definir y Monitorear Objetivos Sociales

En cuanto a las prácticas del estándar 1A, se debe indicar que para lograr la misión social se necesita una gestión adecuada y que se contemple dentro del plan estratégico de la institución. La estrategia debe estar enfocada a explicar la misión, definir clientes objetivos e indicadores, además se debe explicar cómo la institución utiliza los productos y servicios que ofrece para conseguir sus objetivos sociales.

La misión institucional es la marca de la institución, define la identidad como una institución social, por tanto, debe ser construida con la participación de sus autoridades, personal de campo y los clientes. La IF debe definir qué grupo de clientes objetivo identificando sus características socioeconómicas y sus necesidades las cuales se abordarán a través de la misión.

Apreciado estudiante, una vez que se tenga declarado la misión y los clientes objetivos se deben definir los objetivos sociales que describen que cambios o resultados positivos se desea que ocurran en los clientes objetivos. Los objetivos de *resultado* explican a quién atenderá (clientes objetivos) y cómo los atenderá (productos, servicios, canales de distribución y mecanismos) y los objetivos de *cambio* indican como se beneficiarán los clientes objetivos de los productos o servicios ofrecidos por la IF, el siguiente paso es decir metas sociales para cada uno de los objetivos y finalmente se desarrollan indicadores para medir el progreso de cada uno de los objetivos sociales.

En cuanto a las prácticas del estándar 1B: la institución recopila, redacta informes y garantiza la exactitud de los datos a nivel de cliente que son específicos a los objetivos sociales de la institución. Una vez que la IF, definió los indicadores sociales debe determinar cómo recopilará los datos para estos indicadores para lo cual debe tomar en cuenta los recursos disponibles, los datos existentes, cuando se necesitan los datos, la representatividad de la muestra y que la recopilación de la muestra no sea una carga para los clientes. Luego se debe definir las necesidades de datos de la IF para lo cual se creará un protocolo escrito que incluya lo siguiente: que empleados recopilarán los datos, donde se almacenaran los datos, que empleados analizarán los datos, que empleados verificarán la precisión de los datos, como se informaran los datos y a quienes.

### **3.2. Dimensión 2: Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales**

Estimado estudiante, la dimensión 2 incluye tres estándares los cuales son: estándar 2A. Miembros de la junta directiva hacen rendir cuentas a la institución sobre su misión y sus objetivos sociales, estándar 2B. La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales y estándar 2C. Los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 2:

#### **Dimensión 2 - Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados**

En cuanto a las prácticas del estándar 2A, los miembros de la junta directiva deben comprender los objetivos sociales y cómo lograrlos para que su gestión sea eficiente. La GDS debe incluir la estrategia social de la institución, iniciativas locales e internacionales sobre desempeño social, además de las responsabilidades encomendadas a cada miembro de la junta en torno al desempeño social de la organización. La junta directiva, no solo debe revisar los datos financieros sino también los datos de desempeño social para lograr un equilibrio entre lo social y financiero, además que las evaluaciones de la junta directiva sobre el gerente general deben basarse en el desempeño financiero y social.

En cuanto a las prácticas del estándar 2B: la alta dirección supervisa la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales. Con el propósito de equilibrar los objetivos sociales y financieros se deben realizar decisiones tanto estratégicas como operativas, para ello se debe incluir los objetivos de desempeño social al plan estratégico de la institución y considerando los efectos a clientes y a empleados. La IF debe medir, y monitorear el desempeño social de manera regular, objetiva y deliberada para determinar cómo la institución se está desempeñando en comparación con sus metas sociales.

Estimado estudiante, es importante indicarle que en este estándar es fundamental el cliente, en este sentido, se debe tomar en cuenta la práctica de un trato justo y respetuoso hacia los clientes, para ello debe existir una normativa interna en este sentido. Además, la IF debe identificar los posibles riesgos de desempeño social y monitorearlos, entre los riesgos más comunes se encuentran sobreendeudamiento del cliente, falta de transparencia en términos y condiciones, insatisfacción del personal y de los clientes, prácticas irrespetuosas y ofensivas de cobro de préstamos, incentivos que pueden producir un comportamiento negativo en los empleados y selección de clientes fuera del grupo objetivo.

En cuanto a las prácticas del estándar 2C: los empleados son contratados, evaluados, y reconocidos en base a criterios de desempeño social y financiero. La IF debe contratar empleados que asuman responsabilidades relacionadas con el desempeño social en su puesto de trabajo, para la evaluación de desempeño a los empleados debe establecerse criterios para medir la gestión del desempeño social, así también como la conducta ética y servicio al cliente. Además, la institución debe incentivar a préstamos de calidad.



### 3.3. Dimensión 3: Diseñar productos y servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes

Estimado estudiante, la dimensión 3 incluye dos estándares los cuales son: estándar 3A. La institución conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes y estándar 3B. Los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes y de conformidad con los objetivos sociales de la institución.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 3:

#### Dimensión 3 - Diseñar productos y servicios, modelos y canales de distribución

En cuanto a las prácticas del estándar 3A, La IF debe realizar un estudio de mercado centrado en determinar las características y comportamiento de la vida financiera de los clientes objetivo y de los productos y servicios financieros actuales o posibles para satisfacer sus necesidades y preferencias, en base a esta información la IMF deberá decidir sobre el diseño y rediseño de los productos y servicios para beneficiar a los clientes. La institución puede utilizar diferentes fuentes de datos de los clientes como encuestas, observación in situ, entrevistas, minería de datos. Las técnicas de estudio de mercado deben permitir la segmentación de datos de los clientes, identificación de barreras de acceso que no permiten que las personas de la población objetivo se vuelvan clientes.

El estudio de mercado permitirá determinar la satisfacción del cliente, recolectando de la capacidad de la institución en satisfacer las necesidades de los clientes, reducción de riesgos, resolver emergencias comunes, invertir en oportunidades económicas y abordar necesidades anticipadas del hogar, esta información permite a la IF determinar si los productos están orientados y son efectivos en cubrir las necesidades y preferencias de los clientes, el destino del crédito, dificultades en el pago del préstamo y deserción de clientes, esta última se ocasiona cuando los clientes tienen

problemas y se ven obligados a dejar la IF o volverse inactivos. Con estos datos la institución podrá rediseñar sus productos tomando en cuenta la repercusión financiera y la satisfacción del cliente.

En cuanto a las prácticas del estándar 3B: los productos, servicios, modelos y canales de distribución de la institución están diseñados para beneficiar a los clientes y de conformidad con los objetivos sociales de la institución. El diseño o modificación de los productos y servicios parte de disminuir las barreras de acceso y mitigar las dificultades de los clientes. Las siguientes características deben estar en relación con las necesidades de los clientes objetivo, para permitir máximo acceso y valor:

1. Tamaño del préstamo.
2. Costos accesibles a los clientes.
3. Garantía y requisito de garantía.
4. Cronograma de pago de préstamos y condiciones de retiro de ahorros.
5. Tarifas que permitan la inclusión de los clientes.
6. Requisitos de uso de préstamo, ahorro y productos de seguro.
7. Canales de distribución accesibles, convenientes y fiables para los clientes.
8. Modelos de distribución adaptados a las barreras culturales y sociales de los clientes objetivo.

Estimado estudiante, es importante indicarle que todas las características citadas anteriormente se deben tomar en cuenta la capacidad financiera del cliente ya que esto influye en el uso de productos y servicios financieros.

La IF debe brindar productos que les permitan a los clientes gestionar los riesgos y manejar las emergencias, entre los productos se encuentran lo siguiente:

9. Créditos emergentes.
10. Reprogramación y restructuración de los créditos.
11. Ahorros para hacer frente a emergencias y reducir riesgos.
12. Seguros.
13. Pago y servicios de remesas.
14. Servicios de capacitación para la generación y fortalecimiento de capacidades de los clientes objetivo con el fin de prevenir riesgos.

El elemento final del proceso y modificación de productos y servicios financieros es formar a los empleados de la institución para la venta de los productos, deben transmitir al cliente las condiciones y términos de cada producto, capaz de que el cliente pueda tomar una decisión sobre los productos y servicios de manera informada.



## Semana 12

---

### 3.4. Dimensión 4: Tratar a los clientes responsablemente

Estimado estudiante, la dimensión 4 incluye cuatro estándares los cuales son: estándar 4A. Prevención del sobreendeudamiento, 4B Transparencia, 4C. Trato Justo y Respetuoso de los Clientes, 4D. Privacidad de los datos de los clientes y 4E. Mecanismos para la resolución de reclamos.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 4:

#### Dimensión 4 - Tratar a los clientes responsablemente

En cuanto a las prácticas del estándar 4A: Prevención del sobreendeudamiento Principio de Protección al Cliente 2, la institución debe cuidar las fases del proceso de crédito y determinar la capacidad del cliente para hacer frente a la obligación crediticia sin sobre endeudarse, también de implementar y supervisar sistemas de prevención de sobreendeudamiento y mejorar la gestión de riesgo crediticio en el mercado.

La institución debe contar con políticas a cerca del análisis de la capacidad de pago de los clientes, en donde se detallan desde las visitas in situ, la recolección de datos del negocio como del hogar el tipo de evaluación de crédito dependiendo las características del cliente y negocio, la garantía solicitada. Además, se debe formar a los empleados de la IF para la implementación de la política para identificar y evitar prácticas comerciales peligrosas y el departamento de gestión de riesgos debe verificar el cumplimiento de la política.

El análisis de pago del cliente depende de la información que brinda el buró de crédito del país, el cual le permite determinar la relación con los ciclos de crédito y el nivel de deuda actual del cliente y el historial de pagos. La

administración de la IF debe supervisar la cartera de crédito para identificar problemas de sobreendeudamiento, debe revisar los informes de calidad de la cartera periódicamente, el buró de crédito de manera agregado.

El sobreendeudamiento, es la situación donde el cliente debe realizar sacrificios inaceptables para pagar el crédito y no solo representa en nivel absoluto de deuda. Es por ello necesario que la junta directiva desarrolle un concepto de sobreendeudamiento propio para la institución tomando en cuenta preguntas como: ¿Qué significa sobreendeudamiento para los clientes?, ¿Cómo se lo puede identificar? Y ¿Cuáles son las advertencias tempranas del sobreendeudamiento? Además, debe realizar seguimiento de préstamos reprogramados que puede ser el reflejo de un problema de sobreendeudamiento, deben recopilar información de clientes para detectar casos de sobreendeudamiento, puesto que los clientes con sobreendeudamiento no necesariamente son morosos, ya que pueden acceder a otras fuentes de financiamiento para hacer frente a la obligación crediticia. Se debe preguntar a los clientes ¿está haciendo sacrificios para cumplir con las obligaciones del préstamo? ¿Ha pedido prestado en alguna otra entidad, usado ahorros o vendido un activo para realizar el pago de un préstamo?

En cuanto a las prácticas del estándar 4B: Transparencia. principio de protección al cliente 3, La institución debe comunicar a través de diferentes mecanismos de divulgación sobre los precios, costos, términos y condiciones de los productos y servicios de forma clara, oportuna y con un lenguaje que los clientes puedan comprender y tomar decisiones informadas.

Estimado estudiante, vamos continuar con el estudio de las prácticas del estándar 4C: Trato justo y respetuoso de los clientes, principio de protección al cliente 5, Los empleados de la IF deben otorgar un trato justo y respetuoso hacia los clientes, no existir discriminación, para ello debe existir una normativa interna que garantice medidas de seguridad para corregir situaciones de corrupción y comportamientos abusivo y agresivos por parte del personal durante el proceso de crédito y cobro de deudas

Las prácticas del estándar 4D: Privacidad de los datos de los clientes, principio de protección al cliente 6, la privacidad de los clientes será respetada de acuerdo con las leyes y reglamentos, los datos recolectados solo serán utilizados de acuerdo con lo que permite la ley, los especificados al momento de recolectarlos o en la forma que se acuerde con el cliente. La IF debe contar con una política de privacidad sobre la recolección,

procesamiento, uso distribución y almacenamiento de la información del cliente, también un sistema de información para garantizar la privacidad y seguridad de los datos del cliente, todos los contratos de productos se deben incluir una cláusula de privacidad y uso de los datos. Los empleados deben firmar un documento donde indican la comprensión de la política.

En las prácticas del estándar 4E: Mecanismos para la resolución de reclamos principio de protección al cliente 7, la institución debe contar con un sistema de reclamos para notificar problemas, presentar reclamos, hacer preguntas y recibir respuestas oportunas para solucionar los problemas de los clientes y mejorar los productos y servicios. Los clientes pueden presentar reclamos sin que estos causen situaciones negativas. La institución debe capacitar a los empleados sobre el funcionamiento del sistema de reclamos los reclamos. Debe realizarse una política específica sobre el manejo de reclamos y además se debe incluir:

- Personal para la supervisión de la solución del reclamo.
- Procedimientos para administrar y resolver los reclamos.
- Sistema de notificación de reclamos.
- Plazos definidos para dar respuesta al reclamo.
- Verificación de la efectividad del sistema de reclamos.

Los resultados del sistema de reclamos permiten corregir errores, rectificar omisiones y abordar actividades que puedan perjudicar a los clientes.

### **3.5. Dimensión 5: Tratar a los empleados responsablemente**

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 5:

Estimado estudiante, la dimensión 5 incluye tres estándares los cuales son: estándar 5A. La institución aplica normas escritas de RRHH que velan por los empleados y ayudan a crear un ambiente laboral favorable, 5B La institución comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto y 5C. La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 5:

## Dimensión 5 - Tratar a los empleados responsablemente

En cuanto a las prácticas del estándar 5A: Tratar a los empleados responsablemente, la IF a través de área de recursos humanos de aplicar normas en beneficio de los empleados, fomentan un clima de trabajo favorable, un sueldo digno, mitiga riesgos laborales y los empleados pueden usar el sistema de quejas formal y confidencial.

La política de recursos humanos debe permitir un entorno que proteja los derechos de los empleados y se sientan valorados, esto repercute directamente en el servicio a los clientes, la política debe ser socializada y difundida para que todos los empleados la conozcan y sepan dónde encontrarla. La política de recursos humanos en función a los empleados debe incluir por lo menos lo siguiente: sueldos, beneficios, condiciones laborales, seguridad en el trabajo, antidiscriminación, formalidades de salida, protección en materia de acoso, reducción de agravios, libertad de asociación.

Las prácticas del estándar 5B: la institución comunica a todos los empleados los términos de su empleo y les proporciona capacitación para las funciones esenciales del puesto, la IF debe facilitar a todos los empleados un contrato de empleo, las funciones, responsabilidades, la forma de evaluación de las actividades, las compensaciones y capacitación orientativa al ingresar a la institución y capacitación para el desarrollo de habilidades que le permita desempeñar las funciones y ocupar un puesto de trabajo determinado.

Las prácticas del estándar 5C: La institución monitorea la satisfacción y la rotación del personal, la institución debe realizar una investigación sobre la satisfacción de empleados en un periodo determinado o de manera continua, la recolección de la información se la debe realizar sobre una muestra representativa de empleados. Se debe registrar un índice de rotación de empleados como una medida de satisfacción, indique a los empleados que compartan información sobre los motivos de la renuncia, así como la experiencia de trabajar en la institución a través de un instrumento de recolección de datos. Esta información permite a la gerencia y a la junta directiva tomar decisiones para corregir problemas institucionales que llevan a la rotación de personal y la insatisfacción de empleados y determinar un nivel de rotación aceptable dentro de la organización.

Estimado estudiante, tenga en cuenta que las instituciones tienen que cuidar tanto a sus clientes como a sus empleados.

### 3.6. Dimensión 6: Equilibrar el desempeño financiero y social

Estimado estudiante, la dimensión 6 incluye cuatro estándares los cuales son: estándar 6A. La institución establece y monitorea tasas de crecimiento que promueven tanto la sostenibilidad financiera como el bienestar del cliente, 6B. Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia actúan de acuerdo con el principio de doble parámetro mínimo de la institución y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados, 6C. La búsqueda de beneficios no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución ni el bienestar de los clientes y 6D. La institución ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble parámetro mínimo.

A continuación, se presenta la explicación de los estándares de la dimensión 6:

#### **Dimensión 6 - equilibrar el desempeño financiero y social**

En cuanto a las prácticas del estándar 6 A, las IF tiene diversos motivos para lograr el crecimiento, los índices de crecimiento deben ser sostenibles lo que permitirá beneficios a los clientes y empleados. Se debe definir índices de crecimiento por un plazo de tres a cinco años, en este proceso analice los factores externos e internos teniendo en cuenta el buen servicio al cliente, la protección al cliente y la satisfacción del personal.

Dentro de los factores externos se analiza la demanda del cliente, la penetración del mercado y la saturación del mercado, en base a este análisis la IF debe evaluar la estrategia de crecimiento intensiva (agregar nuevos prestatarios) o extensiva (abrir nuevas sucursales o ingresar a nuevos mercados) a seguir. En el análisis de los factores internos la institución debe determinar la capacidad interna para equilibrar el crecimiento con la calidad.

La institución debe supervisar el cumplimiento con las políticas de crecimiento, puesto que el crecimiento tiene una incidencia directa en la sostenibilidad y la capacidad de la IF para conservar con altos estándares de servicio al cliente.

Las prácticas del estándar 6B: Los inversores de capital, prestamistas, junta y gerencia actúan de acuerdo con el principio de doble parámetro mínimo de la institución y adoptan una estructura financiera apropiada en cuanto a la combinación de fuentes, términos y rendimientos deseados, la gerencia y los inversores deben determinar las expectativas de rendimiento financiero y social antes de la inversión además de los beneficios y la asignación de estos entre los clientes, inversores y la institución, la junta general debe supervisar que esto se cumpla. Para que se cumpla se debe definir una política sobre los beneficios deseados que incluye objetivos y metas en torno al rendimiento (ROA y ROE) y crear objetivos y metas sociales y cómo articular el equilibrio entre lo social y financiero.

Si la IF trabaja únicamente con financiadores es porque desea atraer inversión de capital, para lo cual, de los rendimientos financieros, rendimientos sociales, períodos de tiempo y estrategias de salida deben ser compatibles entre la institución y los financiadores. La IF debe determinar cuáles costos se traspasan al cliente a través de mayores precios y cuáles serán asumidos por los inversores, las microfinancieras asumen costos que otro tipo de instituciones financieras no lo harían como por ejemplo el costo del diseño y prueba de productos para los clientes objetivos. La institución debe convencer a los inversores sobre los riesgos de cobertura, como riesgos en tipos de interés y de cambio no se trasladen a los clientes.

La IF debe tener políticas de gestión de riesgo de tesorería y controles internos para resguardar los fondos de los clientes como los intereses de los inversores, para ello debe crear un comité de gestión de activos y pasivos para la supervisión y control de tipos de cambio, liquidez e interés y otros pasivos contingentes que puedan afectar la liquidez financiera, la solvencia a largo plazo y el compromiso social con los clientes, además la institución debe transparentar los riesgos financieros a través de sus estados financieros.

Las prácticas del estándar 6C: La búsqueda de beneficios no debilita la sostenibilidad a largo plazo de la institución ni el bienestar de los clientes, dentro de los objetivos sociales, la institución debe determinar el valor de los productos de tal manera que los clientes los reconozcan el precio de estos como justos y contar con una política de precios no discriminatoria basada en el mercado, también la institución obtener información de los clientes para determinar si los precios actuales generan valor al cliente. La información por recopilar es la siguiente: precios de competidores para

productos similares, estudio de mercado sobre la voluntad de clientes de pagar por productos, retroalimentación de clientes sobre asequibilidad de productos y satisfacción del cliente con productos.

Para determinar si la institución está prestando servicios de forma rentable, la IF debe determinar los coeficientes de eficiencia como costos por cliente, productividad del oficial de crédito e índices de gastos operativos. La institución debe determinar un límite de clientes por oficial de crédito que permita a los oficiales de crédito prestar suficiente atención a lo siguiente: enfoque adecuado en el cliente, recopilación de datos, explicación del producto, formación de grupos y capacitación en caso de préstamos grupales, análisis de capacidad de pago, resolución de preguntas y reclamaciones de clientes, servicio al cliente y otras actividades propias del desempeño social, la gerencia evaluará si el límite es adecuado a través de la revisión de los datos sobre satisfacción de clientes y cumplimiento.

Y por último las prácticas del estándar 6D: La institución ofrece una remuneración a los altos directivos apropiada a una institución con doble parámetro mínimo, la junta directiva evalúa el desempeño y determinan la remuneración de los altos directivos de la institución, estas acciones motivan el cumplimiento de los objetivos sociales y financieros, la remuneración debe ser comparable con la de otras IF que cuenten con objetivos sociales y financieros y debe ser revisada periódicamente por la junta directiva. Se debe evaluar a los altos directivos por el cumplimiento de las metas sociales determinadas en la estrategia social y se les deben entregar incentivos.

La junta directiva debe garantizar que el rango entre la remuneración de los altos directivos y los empleados de campo sea compatible con los objetivos sociales de la institución. La institución debe mostrar de manera transparente la remuneración de sus colaboradores.

Antes de realizar las actividades recomendadas de la unidad, le invito a leer comprensivamente el texto básico denominado: Guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social, para profundizar los temas relacionados al desempeño social. Además, considere como guía para su lectura la siguiente pregunta ¿Cómo implementar los estándares de desempeño social, en una institución microfinanciera?

Una vez efectuada la lectura estará en capacidad de identificar e implementar las 6 dimensiones y los 19 estándares de EDS, con el fin de crear un plan de acción para mejorar las prácticas de la gestión de desempeño social de la IF.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente actividad recomendada:



### Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, en esta actividad lo invito a investigar sobre la implementación de los estándares universales de desempeño social para mejorar la práctica de la institución microfinanciera. Visite la siguiente página web: "[Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social](#)", investigue que instituciones implementan los estándares universales de desempeño social.

Como usted puede observar, no todas las instituciones financieras aplican los estándares universales de desempeño social, sino solo aquellas que siguen doble parámetro el social y financiero. Se debe analizar cómo ha sido el desempeño de las instituciones que aplican los estándares para poder establecer estrategias que permitan integrar más instituciones a la implementación de los estándares universales de desempeño social.

Al finalizar la unidad y con el objeto de evaluar el alcance del resultado de aprendizaje propuesto para la unidad, se plantea la autoevaluación 3. Lea detenidamente los enunciados de las preguntas y seleccione la respuesta que considere correcta.



## Autoevaluación 3

1. Los estándares de desempeño social permiten a las instituciones microfinancieras:
  - a. Buscar nuevos inversionistas.
  - b. Mejorar la práctica en la búsqueda del equilibrio social y financiero.
  - c. Clientes con suficientes recursos financieros.
2. La misión institucional define:
  - a. La identidad social de la institución.
  - b. El futuro que se desea para la institución.
  - c. Los objetivos a largo plazo que tiene la institución.
3. La misión institucional debe ser construida por:
  - a. El consejo de administración.
  - b. Los gerentes departamentales y el gerente general.
  - c. Las autoridades, personal de campo y los clientes.
4. Los objetivos sociales describen:
  - a. Los cambios positivos que se desea que ocurran en los clientes objetivos.
  - b. Las funciones del personal de la institución.
  - c. Las responsabilidades de los gerentes departamentales.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

5. ( ) Los objetivos de *resultado* explican a quién atenderá (clientes objetivos) y cómo los atenderá (productos, servicios, canales de distribución y mecanismos).
6. ( ) Los objetivos de *cambio* indican cómo se beneficiarán los clientes objetivos de los productos o servicios ofrecidos por la IMF.

7. ( ) La GDS debe incluir la estrategia social de la institución, iniciativas locales e internacionales sobre el desempeño social, además de las responsabilidades encomendadas a cada miembro de la junta en torno al desempeño social de la organización
8. ( ) El personal de campo supervisa la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales.
9. ( ) La IMF debe medir y monitorear el desempeño social de manera regular, objetiva y deliberada para determinar cómo la institución se está desempeñando en comparación con sus metas sociales.
10. Para que exista un trato justo y respetuoso con el cliente, para ello debe existir:
- Normativa interna sobre el trato al cliente.
  - Iniciativa del personal de campo.
  - Iniciativa de los oficiales de crédito.

[Ir al solucionario](#)

¡Buen trabajo!

Estimado estudiante, en caso de presentarse inquietudes durante el desarrollo de la autoevaluación le sugiero retomar la lectura y estudio de los temas correspondientes apoyándose de la bibliografía sugerida y consulte sobre sus dudas al docente, participando en las actividades programadas a través del EVA, y en la tutoría académica.



### Resultado de aprendizaje 2

- Está en la capacidad de comprender el balance social para las instituciones de la economía popular y solidaria.

A través del presente resultado de aprendizaje usted determinará que las instituciones que están bajo la supervisión de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, están obligadas a realizar anualmente informes de balance social, por tanto, podrá comprender la metodología de implementación del balance social para este tipo de instituciones.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

## Unidad 4. Balance social cooperativo

### 4.1. Enfoques de balance social cooperativo

Apreciable estudiante, el balance social es una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras medir su situación social tomando como base los principios cooperativos universales.

¿Cómo empezar con el estudio de esta unidad? Primero se presentará definiciones de balance social de acuerdo con diferentes autores, para luego analizar el modelo del balance social de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

A continuación, se presenta las definiciones de balance social.

#### Definiciones de balance social

Así mismo se menciona en la (Constitución del Ecuador, 2008, art. 283.) El modelo del país será social y solidario. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley.

Estimado estudiante, los propósitos para la realización del balance social son:

1. Cumplimiento de la normativa LOEPS
2. Evaluar del cumplimiento de la misión/visión institucional
3. Evaluar el desarrollo de la cooperativa en el ámbito de desarrollo sostenible (económico, social y ambiental), a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.
4. Rendir cuentas y ejercer el principio de transparencia.
5. Motivar la implementación de responsabilidad social.



## Semana 14

---

### 4.2. Modelo de Balance Social de la SEPS

El modelo de balance social de la SEPS se basa en los principios cooperativos universales ACI por sus siglas en Ingles, de la LOES y del Buen Vivir y refleja beneficios tanto para los socios, los clientes de la cooperativa y para la comunidad donde la entidad desarrolla su actividad.

**Figura 24.**

*Modelo de Balance Social de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*



*Nota:* La figura muestra que los beneficios del balance social son internos y externos a la institución y los principios en los que se basa. Información tomada de SEPS (2013).

Para poder referirnos a los principios de la LOEPS, se tiene que empezar analizando a la Constitución de la República del Ecuador que en su artículo 283, señala que el modelo económico del Ecuador será popular y solidario y que la economía popular y solidaria estará bajo la LOEPS.

La LOEPS, en la disposición general segunda indica:

Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural.

En el artículo 4 de la ley se presenta los principios los cuales son:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y consumo ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

En el documento denominado Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 presenta los principios para el buen vivir los cuales son:

- Unidad en la diversidad.
- Ser humano que desea vivir en sociedad.
- Igualdad, integración y cohesión social.
- Cumplimiento de derechos universales y la potenciación de las capacidades humanas.
- Relación armónica con la naturaleza.
- Convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.
- Trabajo y ocio liberadores.
- Reconstrucción de lo público.
- Democracia representativa, participativa y deliberativa.
- Estado democrático, pluralista y laico.

Los principios cooperativos universales son:

- Membresía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autogestión e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

Estimado estudiante, el modelo de balance social de la SEPS se construyó en base a los principios de la LOEPS, del Buen Vivir y los principios cooperativos universales de tal manera que estos principios se integraron para crear las macro dimensiones del modelo de balance social de la SEPS.

Interesante, ahora acompáñeme a estudiar cada una de las macro dimensiones.



Semana 15

---

#### 4.3. Macro dimensiones y dimensiones del modelo de balance social de la SEPS

Estimado estudiante, el modelo de balance social de la SEPS se construyó en base a los principios de la LOEPS, del Buen Vivir y los principios cooperativos universales de tal manera que estos principios se integraron para crear las macro dimensiones del modelo de balance social de la SEPS.

Interesante, ahora acompáñeme a estudiar cada una de las macro dimensiones.

**Tabla 1.***Dimensiones y Macro dimensiones del modelo de Balance Social de la SEPS.*

Dimensiones y Macro dimensiones del modelo de Balance Social de la SEPS	
Prelación del trabajo sobre el capital y los intereses colectivos sobre los individuales	Prelación del trabajo sobre el capital. Prelación de los intereses colectivos sobre los individuales. Ocio liberador.
Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural	Accesibilidad asociativa y cooperativa. Retiro de asociados. Conocimiento cooperativo y del sistema económico social y solidario.
Autogestión y Autonomía	Acceso a cargos Institucionales. Control democrático por los socios. Transparencia informativa. Acuerdos con otras organizaciones (no EPS). Relación con el Estado. Estructura del Patrimonio. Equilibrio real de poder entre asociados.
Participación económica, solidaria y distribución equitativa	Concentración de aportes sociales. Utilización de utilidades y excedentes. Valor Agregado Cooperativo.
Educación, capacitación y comunicación	Desarrollo de las capacidades de los actores relacionados a la organización. Promoción de la EPS. Investigación y desarrollo.
Cooperación e integración del Sector Económico Popular y Solidario	Inter cooperación (Solidaridad con entidades del sector de la EPS). Integración sectorial. Comercio Justo. Comunidad. Medio Ambiente.

A continuación, se presenta las definiciones de macro dimensiones:

### Definiciones de macro dimensiones

Antes de realizar las actividades recomendadas de la unidad, le invito a leer comprensivamente el texto básico denominado balance social desarrollo metodológico según disposiciones de la LOEPS, para profundizar los temas relacionados a comprender el proceso que conllevo la elaboración del modelo de balance social en el Ecuador. Además, considere como guía para su lectura la siguiente pregunta ¿Por qué es importante la articulación de los principios cooperativos universales, la LOEPS y el Plan Nacional del Buen Vivir en el modelo de balance social de Ecuador?

Una vez efectuada la lectura estará en capacidad de identificar las dimensiones y macro dimensiones del modelo de balance social y la importancia de implementarlo en las organizaciones de la economía popular y solidaria.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la actividad que se describe a continuación:



### **Actividad de aprendizaje recomendada**

Estimado estudiante, en esta actividad lo invito a analizar sobre los primeros resultados de balance social en el Ecuador. Revise el documento que se encuentra en el canvas balance social modelo y primeros resultados agregados, analice los resultados de las macro dimensiones y dimensiones.

Como puede observar, la mayoría de las macro dimensiones tienen bajas calificaciones. Por lo que se debe analizar las estrategias que permitan mejorar esta calificación y el balance social y económico de las organizaciones.

Al finalizar la unidad y con el objeto de evaluar el alcance del resultado de aprendizaje propuesto para la unidad, se plantea la autoevaluación 4. Lea detenidamente los enunciados de las preguntas y seleccione la respuesta que considere correcta.



## Autoevaluación 4

1. El balance social cooperativo es:
  - a. Una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras medir su situación social tomando como base los principios cooperativos universales.
  - b. Una evaluación de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de la institución financiera.
  - c. Un proyecto con fines productivos y lucrativos.
2. El balance social cooperativo está normado en:
  - a. Código Orgánico y Financiero.
  - b. La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
  - c. La Ley Orgánica de Instituciones del Sistema Financiero.
3. Uno de los propósitos para la realización del balance social cooperativo es:
  - a. Evaluar el cumplimiento de la misión/visión institucional.
  - b. Determinar el desempeño financiero de la institución.
  - c. Determinar las fuentes de fondeo para la institución.

Señale la respuesta correcta Verdadero o Falso.

4. ( ) El modelo de balance social de la SEPS se basa en los principios cooperativos universales ACI por sus siglas en inglés, de la LOES y del Buen Vivir.
5. ( ) El modelo de balance social de la SEPS refleja beneficios tanto para los socios, los clientes de la cooperativa y para la comunidad donde la entidad desarrolla su actividad.
6. ( ) La macrodimensión, participación económica solidaria, y distribución equitativa, los miembros recibirán una compensación limitada, si es que la hay, sobre utilidades y excedentes garantizando la justicia social y económica.

7. La macrodimensión, educación, capacitación y comunicación, se refiere a:
- Que los miembros contribuyan y participen de manera equitativa y solidaria, controlando de manera democrática el capital de la organización.
  - Las organizaciones organizan y ejecutan programas de educación cooperativa, para la mejora de las capacidades de sus miembros.
  - Las organizaciones desarrollan actividades con compromiso social, solidario, comunitario y ambiental.
8. La macrodimensión, compromiso social, solidario, comunitario y ambiental, se refiere a:
- Que los miembros contribuyan y participen de manera equitativa y solidaria, controlando de manera democrática el capital de la organización.
  - Las organizaciones organizan y ejecutan programas de educación cooperativa para la mejora de las capacidades de sus miembros.
  - Garantizar los derechos de la naturaleza y promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras.

9. La macrodimensión, participación económica solidaria, y distribución equitativa, se refiere a:
- Las organizaciones de la EPS promocionan la integración sectorial, mediante la interacción, participación económica y alianzas con entidades del mismo sector tanto a nivel local como nacional e internacional.
  - Las organizaciones organizan y ejecutan programas de educación cooperativa, para la mejora de las capacidades de sus miembros.
  - Garantizar los derechos de la naturaleza y promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras.
10. La macrodimensión, autogestión y autonomía, se refiere a:
- Las organizaciones de la EPS promocionan la integración sectorial, mediante la interacción, participación económica y alianzas con entidades del mismo sector tanto a nivel local como nacional e internacional.
  - Las organizaciones de la EPS se autogestionan en base a la justicia democrática participativa de forma directa o representativa, garantizando la autonomía de la organización.
  - Garantizar los derechos de la naturaleza y promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras.

[Ir al solucionario](#)

¡Buen trabajo!

Estimado estudiante, en caso de presentarse inquietudes durante el desarrollo de la autoevaluación le sugiero retomar la lectura y estudio de los temas correspondientes apoyándose de la bibliografía sugerida y consulte sobre sus dudas al docente, participando en las actividades programadas a través del EVA, y en la tutoría académica.



## Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, se ha culminado el segundo bimestre y a fin de reforzar sus conocimientos e identificar posibles inquietudes previo a la prueba presencial, es recomendable que revise los contenidos, la autoevaluación del segundo bimestre de esta guía y las páginas 48 a la 174 del texto básico denominado guía para la implementación de los estándares universales para la gestión del desempeño social y el documento de Balance Social: Desarrollo metodológico según disposiciones de la LOEPS.



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los primeros estudios que abordan el tema social en las organizaciones nacen a partir de la necesidad de promover fines sociales denominado “conciencia social” en las organizaciones (Bowman & Haire , 1975); relacionando las actividades de responsabilidad social con el beneficio de que las empresas trasladen las implicaciones de estos datos un poco más lejos mediante argumentos inferenciales.
2	c	Las instituciones financieras realizan prácticas de responsabilidad social enfocándose en atender las necesidades de la sociedad, desde un enfoque interno con una aceptable gestión de riesgos, buen gobierno cooperativo y satisfacción de sus empleados y desde un enfoque externo generando valor económico y social, para ello las políticas de activo como de pasivo debe incluir un elemento social.
3	V	El accionar de las instituciones financieras debe estar orientado a la lucha de la exclusión financiera, otorgamiento de microcréditos y otros proyectos sociales.
4	b	Las instituciones financieras específicamente las microfinancieras trabajan en un doble enfoque, uno financiero y el otro social; es decir, deben ser sostenibles y servir a sus clientes a través de productos adecuados a las necesidades.
5	a	Las instituciones financieras específicamente las microfinancieras trabajan en un doble enfoque, uno financiero y el otro social; es decir, deben ser sostenibles y servir a sus clientes a través de productos adecuados a las necesidades de los clientes, llegar a personas excluidas del sistema financiero formal, proteger a sus clientes de peligros, crear activos, invertir en oportunidades económicas y gestionar sus necesidades, todo esto se traduce en gestión del desempeño social GDS, la cual permite un beneficio al cliente como a la institución.
6	V	El desempeño social es la traslación efectiva de la misión de la institución financiera en coincidencia con los valores sociales que tienen establecidos. Para determinar cómo está alcanzando su misión o sus objetivos.
7	a	Definir y monitorear los objetivos sociales: El proveedor sabe quién es su grupo meta, cuáles son sus objetivos, y cómo sus productos y servicios ayudan a lograr esos objetivos.

## Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	F	<p>El proveedor reúne insumos directos de los clientes y desarrolla productos y servicios que crean beneficios para los clientes al:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reducir las barreras a la inclusión financiera.</li><li>2. Fortalecer su capacidad para adaptarse a las emergencias comunes.</li><li>3. Permitir la inversión en oportunidades económicas y las necesidades del hogar.</li></ol>
9	V	<p>Tratar a los empleados responsablemente.</p> <p>El proveedor crea un ambiente favorable de trabajo y asegura que los empleados estén protegidos, capacitados y motivados para lograr los objetivos sociales de la institución.</p>
10	V	<p>Equilibrar el desempeño social y financiero.</p> <p>El proveedor equilibra sus esfuerzos en busca de la sostenibilidad financiera y el desempeño social.</p>

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Para la presentación es aconsejable que escoja uno o dos estándares, aquellos de mayor relevancia para la institución. Otra estrategia sería escoger un estándar que la institución ya ha implementado y otro que aún no, esto resaltará que la institución cuenta con buenas prácticas, pero le falta implementar otras.
2	a	La GDS le permite a la institución tener en cuenta sus objetivos sociales de maneras concretas y en situaciones de negocios reales, en lugar de tomar decisiones financieras sin entender las consecuencias sociales.
3	b	El campeón de desempeño social se refiere a que la institución financiera debe identificar un empleado con la experiencia y motivación para liderar la implementación de la GDS, será el encargado de capacitar al personal sobre la GDS.
4	V	Una vez identificado el empleado, usted debe reunir a todos los jefes de las áreas de la institución para que evalúen de manera colectiva las prácticas actuales de la institución, además de convencer a otros el priorizar la GDS; y a partir de allí, crear un plan de acción para el mejoramiento de las prácticas. Cuando la GDS está integrada en el plan estratégico de la institución, cada departamento tendrá identificadas cuáles son sus responsabilidades de GDS y la necesidad del grupo cada vez disminuirá.
5	b	Se debe evaluar las prácticas actuales de la institución en comparación con los estándares universales de desempeño social para identificar las debilidades a mejorar. La identificación de las debilidades permite a la institución plantearse desafíos específicos e implementando ciertos estándares de desempeño social que en ese momento se consideren apremiantes.
6	V	En el paso tres su institución identificó diversas limitaciones en la práctica actual. Ahora se debe priorizar limitaciones que se abordará, y crear un plan de acción para mejorar la práctica iniciando desde las áreas prioritarias.
7	V	En el plan de acción debe constar las prácticas esenciales que se implementaran, los pasos para la implementación y el objetivo de la implementación.
8	F	Si la institución no cuenta con el personal formado para estas actividades, deberá contratar un experto externo, quien trabajará directamente con los empleados de la institución.
9	c	El plan de acción suele estar integrado al plan estratégico de la institución, y el monitoreo se lo realizará de acuerdo a lo establecido en el plan estratégico.

## Autoevaluación 2

### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

- 10            a        Si la revisión del plan de acción evidencia que hay poco progreso, en la implementación debe ajustarse el plan con cronograma que plasme el tiempo real del personal encargado de la implementación.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Los estándares de desempeño social permiten a las instituciones microfinancieras mejorar la práctica en la búsqueda del equilibrio social y financiero.
2	a	La misión institucional es la marca de la institución, define la identidad como una institución social.
3	c	La misión institucional es la marca de la institución, define la identidad como una institución social, por tanto, debe construirse con la participación de sus autoridades, personal de campo y los clientes.
4	a	Los objetivos sociales describen los cambios o resultados positivos, se desea que ocurran en los clientes objetivos.
5	V	Los objetivos de resultado explican a quién atenderá (clientes objetivos) y cómo los atenderá (productos, servicios, canales de distribución y mecanismos).
6	V	Los objetivos de cambio indican cómo se beneficiarán los clientes objetivos de los productos o servicios ofrecidos por la IMF.
7	V	La GDS debe incluir la estrategia social de la institución, iniciativas locales e internacionales sobre el desempeño social; además de las responsabilidades encomendadas a cada miembro de la junta en torno al desempeño social de la organización.
8	F	La alta dirección supervisa la implementación de la estrategia de la institución para alcanzar sus objetivos sociales
9	V	La IMF debe medir, y monitorear el desempeño social de manera regular, objetiva y deliberada para determinar cómo la institución se está desempeñando en comparación con sus metas sociales.
10	a	La práctica de un trato justo y respetuoso hacia los clientes, para ello debe existir una normativa interna en este sentido.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El balance social es una herramienta que permite a las instituciones microfinancieras medir su situación social tomando como base los principios cooperativos universales.
2	b	El balance social cooperativo está normado en la disposición general de la segunda Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
3	a	Uno de los propósitos para la realización del balance social cooperativo es evaluar el cumplimiento de la misión/visión institucional.
4	V	El modelo de balance social de la SEPS se basa en los principios cooperativos universales ACI por sus siglas en inglés, de la LOES y del Buen Vivir.
5	V	El modelo de balance social de la SEPS se basa en los principios cooperativos universales ACI por sus siglas en inglés, de la LOES y del Buen Vivir y refleja beneficios tanto para los socios, los clientes de la cooperativa y para la comunidad donde la entidad desarrolla su actividad.
6	V	La macrodimensión, participación económica solidaria y distribución equitativa. Los miembros recibirán una compensación limitada, si es que la hay, sobre las utilidades y excedentes garantizando la justicia social y económica.
7	b	La macrodimensión, educación, capacitación y comunicación. Las organizaciones de la EPS organizan y ejecutan programas de educación cooperativa, asistencia técnica, capacitación, programas de mejora tecnológica y comunicación de promoción asociativa que propendan a la mejora de las capacidades de la población, sobre todo del talento humano relacionado a las actividades de las organizaciones de la EPS.
8	c	La macrodimensión, compromiso social, solidario, comunitario y ambiental. Las organizaciones de la EPS desarrollan sus actividades con compromiso social, solidario, comunitario y ambiental, garantizando los derechos de la naturaleza y promoviendo el comercio justo, ético y responsable que promueva el bienestar de sus miembros, la comunidad y las generaciones futuras.
9	a	La macrodimensión, participación económica solidaria y distribución equitativa. Las organizaciones de la EPS promocionan la integración sectorial, mediante la interacción, participación económica y alianzas con entidades del mismo sector tanto a nivel local como nacional e internacional.

#### Autoevaluación 4

##### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

- 10            b        La macrodimensión, autogestión y autonomía. Las organizaciones de la EPS se autogestionan en base a la justicia democrática, participativa de forma directa o representativa, garantizando la autonomía de la organización.

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Referencias bibliográficas

---

- Amato, C. N. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. *Ciencia y Técnica Administrativa*, s.p.
- Armendáriz, B., & Szafarz. (2009). Microfinance Mission Drift? *Working Paper del Instituto de Investigación en Gestión y Ciencias "Centre Emile Bernheim*. Bruselas: Universidad Libre de Bruselas.
- Constitución de la República del Ecuador (2008). <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf>
- Gallardo, G. (2015). El Balance Social como una herramienta válida para representar la Responsabilidad Social en las Empresas Chilenas. *Ciencia UNEMI*, 92.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFITABILITY. *Academy of Management Journal*, 446-463.
- Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *Bowman, E. H., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility. California Management Review*, 18(2), 49–58. doi:10.2307/41164638, 49–58.
- CERISE. (2019). *Gestión del Desempeño Social*. Obtenido de Gestión del Desempeño Social: <https://cerise-spm.org/es/desempeno-social/>
- Gulli, H. (1999). *Microfinanzas y pobreza. ¿Son válidas las ideas preconcebidas?*, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Gutiérrez-Nieto, B. (2006). “El microcrédito: dos escuelas teóricas y su influencia en las estrategias de luchas contra la pobreza”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 54, 167-186.

- Kraft, K., & Hage, J. (1990). Strategy, Social Responsibility and Implementation. *Journal of Business Ethics*, 11.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018). <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: ¿correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 603.
- Páez, J. R. (16 de octubre de 2014). *Balance Social Modelo y Primeros Resultados Agregados*. Obtenido de Balance Social Modelo y Primeros Resultados Agregados: [http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/BS%20Modelos%20y%20primeros%20resultados%20agregados\\_Jose%20Ramon%20Paez%20Pareja\\_III%20Jornadas.pdf/dd279fab-ff29-4a84-9614-31eff188e68f](http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/BS%20Modelos%20y%20primeros%20resultados%20agregados_Jose%20Ramon%20Paez%20Pareja_III%20Jornadas.pdf/dd279fab-ff29-4a84-9614-31eff188e68f)
- Portal FinDev. (2021). [www.findevgateway.org](http://www.findevgateway.org/es/gestion-del-desempeno-social-aspectos-basicos). Obtenido de [https://www.findevgateway.org/es/gestion-del-desempeno-social-aspectos-basicos](http://www.findevgateway.org/es/gestion-del-desempeno-social-aspectos-basicos)
- Poverty Probability Index. (2019). *Desempeño Social*. Obtenido de Desempeño Social: <https://www.povertyindex.org/es/%C2%BFqu%C3%A9-es-%E2%80%9Cdesempe%C3%B1o-social%E2%80%9D>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Intendencia de Estadísticas, Balance Social: Desarrollo metodológico según disposiciones de la LOEPS (2013).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS (2013) Estudios sobre la economía popular y solidaria <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Estudios%20sobre%20EPS.pdf/03620fc8-a0ba-4156-929e-7141ec3e495b>

Wardle, L. (2015). *Guía para la Implementación de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social.*