



Indicadores de Desempeño  
en cuanto al Género:  
*¿Cuán efectivo es el servicio que  
estamos brindando a las mujeres?*



Women's World Banking



# Índice del Contenido

- 3 INTRODUCCIÓN
- 5 ENFOQUE CENTRADO EN LA CLIENTELA
  - Alcance
  - Productos
  - Calidad del Servicio
  - Protección al Cliente
- 17 ENFOQUE INSTITUCIONAL
  - Composición Institucional
  - Tendencias Institucionales
- 20 RESULTADOS
  - Resultados Financieros
  - Resultados Sociales
- 27 APÉNDICES Y NOTAS

**Desarrollo de Indicadores de Desempeño en cuanto al Género.** Women's World Banking reconoce que las mujeres deben ser la imagen de las microfinanzas, no solo en la retórica sino en la realidad. Las microfinanzas precisan un marco de análisis universal para medir el desempeño en cuanto al género, si la industria desea ir “más allá de las cifras” para considerar no solo a cuántas mujeres presta servicio, sino cuál es la efectividad de dicho servicio y qué resultados obtiene.

Si una institución tiene como meta a las mujeres, como es el caso del 74% de las instituciones de microfinanzas, entonces debe tener capacidad para medir la efectividad de los servicios que está brindando a las mujeres. De la misma manera, si la misión de una institución declara un compromiso con las mujeres, entonces el desempeño debe reflejar ese compromiso. Reconociendo una falta de información más allá de los indicadores básicos, Women's World Banking se propuso desarrollar un marco de evaluación para definir la métrica clave que permitiera a los proveedores de microfinanzas medir cuán efectivo es el servicio que están prestando a las mujeres, tanto interna como externamente.

Al ser la única red global de microfinanzas con un compromiso explícito de prestar servicio a las mujeres, Women's World Banking está posicionada de forma singular para asumir el liderazgo en el desarrollo de una amplia serie de indicadores de desempeño en cuanto al género, comparables y estandarizados. La Iniciativa de Desempeño en cuanto al Género se lanzó en 2011, pero su desarrollo refleja la labor realizada por Women's World Banking durante 30 años como líder global en investigaciones para comprender y satisfacer las necesidades financieras de las mujeres de bajos ingresos.

Para desarrollar los indicadores, Women's World Banking definió las áreas prioritarias que valoran las mujeres, basándose en nuestra extensa investigación cualitativa acerca de las clientas. Recopilamos retroalimentación de expertos de dentro y fuera de la industria y aplicamos las lecciones aprendidas de las herramientas

de desempeño social. Por último, y lo que es más importante, Women's World Banking puso a prueba los indicadores para observar su funcionalidad operativa y rigor científico, seleccionando tres ubicaciones piloto de entre nuestras 39 instituciones miembro: Ujivan Financial Services (India), Fundación de la mujer (Colombia) y Finance Trust (Uganda). El conjunto final de indicadores suministra a la industria de las microfinanzas una completa herramienta, la primera de su clase, para realizar un seguimiento — y mejorar — el desempeño en cuanto al género.

Este manual presenta los indicadores finales y las sugerencias para su implementación dentro de las instituciones que brindan servicios a las personas de bajos ingresos, incluyendo algunas valiosas conclusiones de nuestra puesta a prueba y análisis iniciales. Es una herramienta que pretende brindar a la industria una valiosa información comercial y social, para mejorar el alcance de las mujeres y el servicio que se les suministra. Más importante aún, los indicadores incluidos en este manual pueden proporcionar a las instituciones, mecanismos esenciales para medir el logro de la misión.

#### **Antes de Usar este Manual: Notas acerca de la Medición del Desempeño en cuanto al Género**

La recopilación y el seguimiento de los datos de desempeño en cuanto al género no pueden implementarse de manera aislada. Deben considerarse unas cuantas áreas antes de abordar la recopilación y el análisis de datos recomendados en este manual.

#### **Alineamiento Institucional**

El primer paso que una institución debe dar para iniciar la medición del desempeño en cuanto al género es asegurarse que existe un alineamiento, a lo largo de toda la organización, respecto a la integración de un enfoque de género. Una misión enfocada hacia la mujer es importante, pero no una condición necesaria y ciertamente solo un punto de partida. La misión guía a una institución y la ayuda a establecer prioridades estratégicas, pero su enfoque debe traducirse en objetivos factibles que puedan medirse. El personal a todos los niveles de la organización debe comprender la importancia de medir un enfoque hacia el suministro de servicios a la mujer y valorar los datos y el análisis que esta medición puede proporcionar. Las metas y los incentivos deben alinearse con esta prioridad estratégica.

#### **Valor de los Datos**

Si las instituciones están comprometidas a servir a las mujeres, deben recopilar y analizar datos que apoyen este compromiso. Una base de datos que contenga información precisa, accesible y detallada es sin duda una condición previa para utilizar este manual. Tenemos la esperanza de que la implementación de estos indicadores impulse también mejoras en la calidad de los datos. Una de las lecciones más importantes aprendidas de esta iniciativa ha sido que, para medir lo que valoramos, también debemos valorar los datos subyacentes.<sup>1</sup>

La forma más importante en la que una institución puede impulsar las mejoras en la calidad de los datos es utilizando los datos. Este manual presenta una serie de sugerencias y oportunidades para

potenciar el análisis de datos. Una de las consideraciones clave es asegurarse que la información sea analizada por cliente, no por producto. Un análisis orientado hacia la clientela permite a las instituciones comprender plenamente el desempeño y las necesidades de ésta, porque pueden vincular la información social y demográfica con la información financiera general sobre la clientela, no solo con un producto en particular.<sup>2</sup>

### Capacitación

La capacitación del personal es otra manera fundamental de asegurarse de la recopilación de datos de calidad, particularmente en el caso del personal de campo. El personal debe comprender la importancia de recopilar buenos datos y su uso. El valor de sólidos datos y su análisis, y cómo esto proporciona información para la toma de decisiones operativas, debe comunicarse a través de la organización. Un aspecto importante, que a menudo se pasa por alto, en cuanto a la recopilación de datos precisos de la clientela, consiste en asegurarse que el personal de campo está realizando las preguntas correctas de maneras adecuadas. Esto resulta particularmente importante en el caso de las clientas, puesto que existe una mayor probabilidad de que se sientan intimidadas, pueden tener inquietudes sobre la confidencialidad por las barreras culturales o podrían presentar niveles inferiores de alfabetización en general. Es fundamental que el personal de campo esté capacitado para comprender las diferencias en los roles y las conductas financieras de los hombres y las mujeres.

### Acerca de este Manual

Los indicadores del marco de desempeño de género, descritos en este manual, están organizados dentro de varias áreas:

- Enfoque Centrado en la Clientela
- Enfoque Institucional
- Resultados Financieros y Sociales

Dentro de cada una de estas áreas los indicadores se agrupan, a su vez, en categorías que definen el enfoque operacional específico. Los indicadores seleccionados representan lo que se necesita para proporcionar a las instituciones información acerca de las áreas

prioritarias. Esperamos que la mayoría de las instituciones ya esté recopilando la mayor parte de los datos necesarios para calcular estos indicadores; sin embargo, posiblemente existan algunos datos que son parte de una calificación de la pobreza o puedan medirse a través de otros medios, tales como encuestas o investigación de mercado.

Una vez que se ha establecido un punto de referencia para cada uno de los indicadores, la institución puede monitorear a lo largo del tiempo, para comprender los cambios. Este análisis permitirá a una institución establecer metas de desempeño en cuanto al género para los departamentos clave en cada institución, así como para la organización en general.

Los indicadores de desempeño en cuanto al género son, a propósito, sumamente detallados y completos. Sin embargo, un aporte clave durante su diseño fue la funcionalidad y el uso para las instituciones de microfinanzas. No todas las instituciones tienen las mismas prioridades o recursos. Por esa razón Women's World Banking ha clasificado cada indicador en una escala de 1 a 5, según su nivel estimado de complejidad.

Por último, puesto que Women's World Banking ha coordinado de cerca, desde el principio, con la comunidad de desempeño social de la industria, este informe señala los correspondientes Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (USSPM por sus siglas en inglés), del SPTF (Grupo de Trabajo en Desempeño Social), los Principios de Protección al Cliente de Smart Campaign y el Sello de Excelencia para la Difusión de Servicios a los Pobres (Pro-Poor Seal of Excellence).

Tenemos la esperanza de que las instituciones enfocadas hacia una misión o con el objetivo estratégico de suministrar servicios a las mujeres, adopten los Indicadores de Desempeño en cuanto al Género que se presentan en este informe. Tan solo midiendo el compromiso con las mujeres a través de la organización, podrá una institución ser capaz de estimar si en verdad está cumpliendo con su misión y está realmente prestando servicio a sus clientas.

### La Importancia del Desglose por Género

*El desglose de los datos constituye la base para cualquier buen análisis y permite a una organización descubrir las tendencias y las relaciones más importantes. Como industria, no hemos realizado el seguimiento o analizado una gran parte de nuestras variables, según el género, de manera consistente o sistemática. Este es un reto global. De hecho, la secretaria de estado de EE.UU., Hillary Clinton, y el presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, recientemente hicieron un llamamiento para acabar con la "brecha de datos de género", afirmando que la falta de datos desglosados por género obstaculiza los esfuerzos de desarrollo en numerosos países. A menudo carecemos de datos fiables y regulares, incluso acerca de los hechos básicos de las vidas de las mujeres y las niñas — tales como cuándo han tenido su primer hijo, cuántas horas de trabajo remunerado y no remunerado realizan, y si son dueñas de los terrenos que cultivan.*

*Los beneficios de desglosar los datos por género son significativos. De acuerdo con datos publicados por el Banco Mundial, un 62% de los proyectos que incluían indicadores de género significativos suministraron resultados positivos, comparado con tan solo un 30% de aquellos proyectos que no incluían indicadores de género. En algunos sectores, tales como la educación, la medición de los datos desglosados por género se ha convertido en una norma y, quizá como resultado de ello, las brechas en los logros educativos continúan estrechándose por todo el mundo.*

*La industria de las microfinanzas ha estado a la vanguardia de la valoración y el reconocimiento de los beneficios de la participación de las mujeres en la economía global. Ya es hora de que reconozcamos la importancia del desglose sistemático de los datos que miden estos cambios.*

### ¿Cuándo resulta más útil el desglose por género?

*La investigación realizada por el Sello de Excelencia sugiere que el desglose de los datos por género es relevante y útil en la medición y el análisis de los indicadores, para las instituciones que tienen ya sea hombres o mujeres clientes que constituyen un 10% o más de su base de clientes. Para las instituciones que cuentan con menos de un 5% de hombres o mujeres clientes, posiblemente el desglose de los datos por género no sea un ejercicio que merezca la pena.*



## Enfoque Centrado en la Clientela

CATEGORÍAS: Alcance, Productos, Calidad del Servicio, Protección al Cliente

La mayoría de los proveedores de microfinanzas — pero no todos — desglosan su base de clientes por género. Tienen datos básicos acerca de a cuántas prestatarias brindan servicio y qué porcentaje de la clientela total representa esa cifra. Como industria, sabemos que un 74 por ciento de nuestros prestatarios son mujeres,<sup>3</sup> pero desconocemos el número o porcentaje de mujeres ahorristas o el de mujeres que reciben otros tipos de servicios financieros.

Los indicadores que figuran a continuación ayudarán a las instituciones a desarrollar

este conocimiento. Por ejemplo, ¿a cuántas clientas están prestando servicio realmente? ¿Qué es lo que la institución sabe acerca de dichas clientas? ¿Qué fuerzas externas y supuestos arraigados determinan sus conductas financieras? ¿De qué manera trata la institución de entender las necesidades financieras de sus clientas— y de cubrir dichas necesidades? E, igualmente importante, ¿entienden las clientas los términos de los productos y cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios de la institución?

## Cientas

Cientas como porcentaje del total de clientes

Nuevas clientas como porcentaje del total de nuevos clientes

Mujeres como porcentaje del total de clientes proporciona una fotografía del alcance de mujeres por parte de una organización. Mujeres como porcentaje de los nuevos clientes puede indicar la dirección en la que se está moviendo una organización.

### Categoría:

Alcance

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 1B3 de USSPM;  
CPP1/CPP2 de Smart

### Responsabilidad

#### Principal:

Alta Dirección

#### Responsabilidad

Secundaria:  
Crédito/Comercial <sup>6</sup>

### Sugerencias para la Implementación

Si su institución ofrece productos adicionales al crédito, medir el alcance de todas las clientas, no solo de las prestatarias.

Asegurarse de realizar un seguimiento y analizar datos, tanto a nivel de la clientela como de productos. El seguimiento centrado en la clientela facilita la segmentación y la evaluación por perfil, puede descubrir oportunidades de venta cruzada y puede mejorar la protección al cliente y la medición del resultado social.<sup>4</sup>

Considerar el impacto de los incentivos para el personal de campo, que podrían tener efectos imprevistos (por ejemplo, si se establecen metas excesivamente agresivas para el alcance de mujeres, el personal de campo puede utilizar a las mujeres como vehículo para los préstamos a los hombres, con el resultado final de que la institución ya no sabe quién controla realmente el préstamo).<sup>5</sup>

### Indicador Avanzado

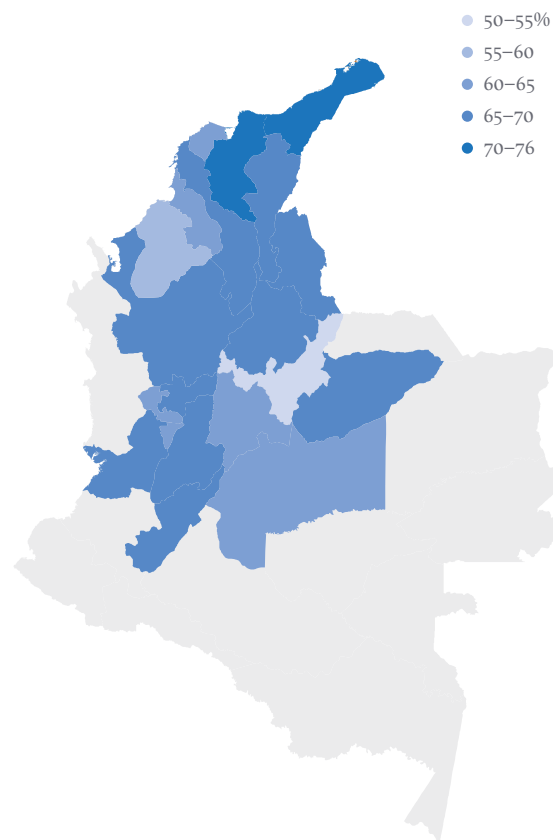
Porcentaje de clientas que son prestatarias de una institución financiera formal por primera vez. Este indicador va más allá del alcance básico y mide la inclusión financiera. Puede medirse verificando los registros de nueva clientela frente a los informes de los burós de crédito y permite a las instituciones entender si están llegando a las personas que no reciben servicios o si simplemente están captando una mayor parte de las ya atendidas.

### Resultados del Piloto

En la Fundación delamujer, un 68% de la base total de clientes son mujeres. De la nueva clientela del año pasado, un 67% son también mujeres, lo que sugiere un enfoque equilibrado hacia el crecimiento de clientas.

### ALCANCE DE MUJERES

MUJERES COMO PORCENTAJE DE NUEVOS CLIENTES, POR DEPARTAMENTO



En la Fundación delamujer en Colombia, delinear el curso del crecimiento de las clientas por departamento suministra una visión más profunda del crecimiento desigual entre regiones.

## Penetración del Mercado de las Mujeres

Clientas como porcentaje de un mercado accesible

Las microfinanzas han supuesto durante un largo tiempo que existía una demanda ilimitada del mercado, pero parece que ese ya no es el caso, si es que lo fue alguna vez. Para establecer unas metas de crecimiento significativas, suficientemente ambiciosas y también realistas, una institución debe entender el tamaño del mercado, la parte de las mujeres que son económicamente activas y la naturaleza de sus actividades económicas.

### Categoría:

Alcance

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 6A5 de USSPM

### Responsabilidad

#### Principal:

Alta Dirección

#### Responsabilidad

##### Secundaria:

Mercadeo

### Sugerencias para la Implementación

Definir el mercado accesible en función de variables sociales y demográficas específicas, tales como la edad, el nivel de ingresos, etc.

Utilizar datos del censo a escala nacional para extrapolar el mercado accesible y establecer metas de alcance de mujeres.

En la mayoría de los países es difícil medir el tamaño del mercado. Se pueden utilizar estimaciones específicas para el país y reglas generales. En algunas culturas puede resultar difícil evaluar la demanda del mercado de manera precisa, debido a la falta de visibilidad de los negocios de las mujeres. Herramientas tales como las entrevistas y los grupos focales pueden ayudar a desvelar la demanda real.

Numerosas instituciones realizan análisis de mercado cuando abren nuevas sucursales, sin embargo es fundamental llevar a cabo este tipo de análisis de manera continuada.

### Indicador Avanzado

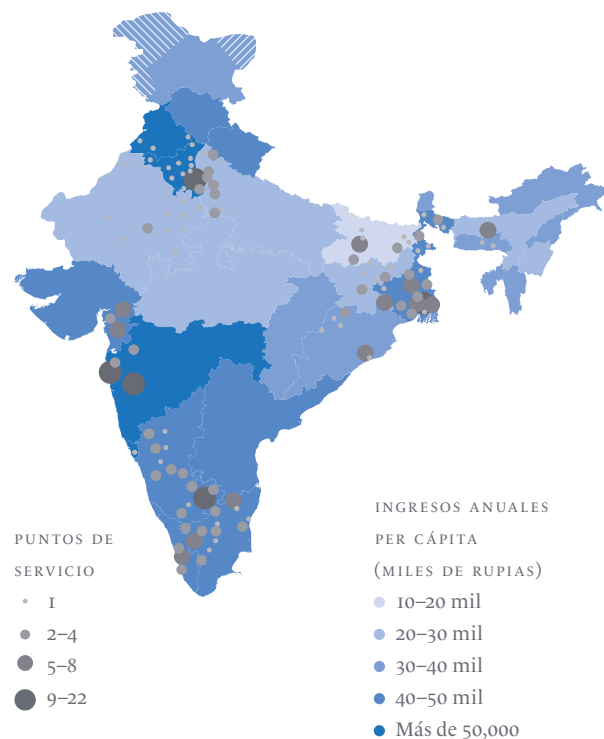
*Crecimiento porcentual en puntos de servicio, comparado con el crecimiento de clientas.* El análisis del tipo de crecimiento que está experimentando una institución le permitirá a ésta observar si se está expandiendo hacia nuevos mercados (crecimiento extensivo) o está creciendo en las mismas áreas (crecimiento intensivo).<sup>7</sup> Si este indicador es positivo (esto es, el crecimiento extensivo es superior al crecimiento intensivo), puede sugerir que la institución presenta un enfoque responsable hacia el crecimiento.

### Resultados del Piloto

En la Fundación delamujer el crecimiento en puntos de servicio fue 21 puntos superior al crecimiento de clientas. Esto sugiere un enfoque de expansión más responsable, enfocándose hacia nuevos mercados y asegurándose que existe la infraestructura adecuada.

### ALCANCE DE MUJERES DE BAJOS INGRESOS

ALCANCE INSTITUCIONAL POR NIVEL DE INGRESOS DEL ESTADO



*El análisis regional en Ujjivan, en la India, muestra la penetración de mercado por parte de la institución (medida por el número de puntos de servicio), comparada con los niveles de ingresos de la población meta. Este análisis puede suministrar una orientación acerca de si la institución está presente en las áreas de más bajos ingresos. Las instituciones pueden también utilizar esto para tomar decisiones relativas al crecimiento.*

## Participación de Mercado de las Mujeres

Clientas como porcentaje del total de mujeres atendidas por proveedores comparables en el mercado

Evaluar la participación del mercado de la mujer por parte de la institución, frente a la de la competencia, permitirá una comparación significativa de su desempeño y también sugerirá posibles áreas de mejora.

### Categoría:

Alcance

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 6A1 de  
USSPM

### Responsabilidad

#### Principal:

Mercadeo

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Crédito/Comercial

### Sugerencias para la Implementación

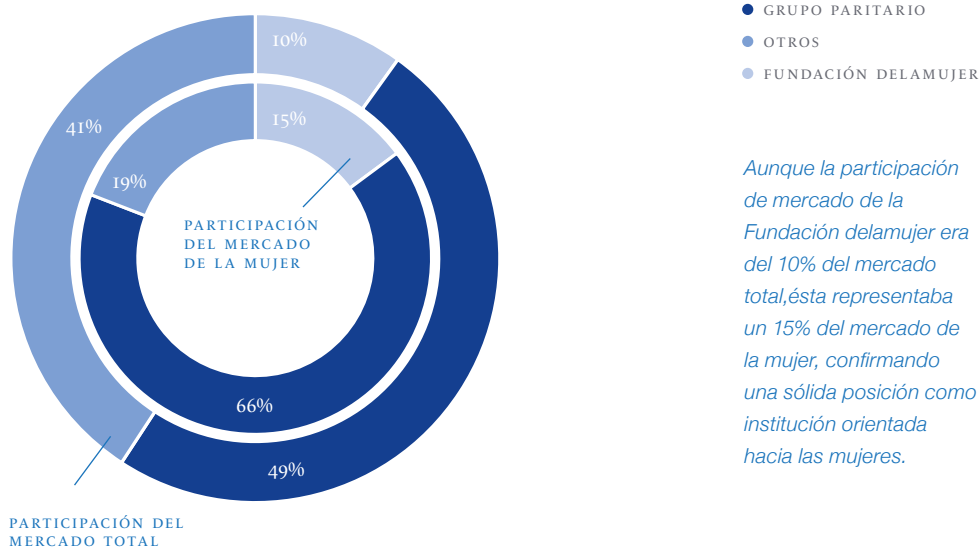
Definir a la competencia cuidadosamente. El mercado puede incluir a proveedores sin un compromiso explícito con las mujeres (o con el mercado de bajos ingresos), que no obstante tienen amplias clientelas de mujeres de bajos ingresos.

Reunir las mejores estimaciones posibles y señalar los supuestos detrás de las estimaciones. Muchas mujeres son clientas de más de un proveedor, pero no hay una manera realista de controlar la superposición más allá de aproximaciones bien informadas.

Examinar con cuidado los datos del buró de crédito, si están disponibles. La mayoría de las instituciones utilizan los datos del buró de crédito para descartar a clientes con riesgo, pero estos datos también puede suministrar una base para analizar a sus competidores y en dónde operan.

Estimar la participación de mercado regional puede también producir resultados interesantes para instituciones en grandes mercados, donde la presencia nacional puede ser desigual.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO MUJERES VERSUS TOTAL



*Aunque la participación de mercado de la Fundación delamujer era del 10% del mercado total, ésta representaba un 15% del mercado de la mujer, confirmando una sólida posición como institución orientada hacia las mujeres.*



### Profundidad del Alcance a las Mujeres

Porcentaje de clientas por debajo de un umbral de pobreza definido  
Saldo promedio del préstamo inicial como porcentaje del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, por género

Las mujeres representan a la mayoría de las personas de bajos ingresos. Si una institución tiene como un segmento meta a las mujeres de bajos ingresos, este indicador mostrará la efectividad con la que la institución está llegando a ellas. Al comprender la distribución de los niveles económicos de su clientela, una institución puede tomar decisiones estratégicas sobre ofertas de productos, alcance y otras prioridades comerciales. El saldo promedio del préstamo como porcentaje del INB per cápita ha sido utilizado normalmente por la industria, como una aproximación sencilla y comparable para medir la profundidad del alcance. El desglose por género puede proporcionar una dimensión adicional en cuanto a asegurar que la institución está llegando a su mercado meta.

#### Categoría:

Alcance

#### Nivel de Dificultad:



#### Vínculos:

Estándar1B5 de  
USSPM;  
PPP1 de Seal

#### Responsabilidad

##### Principal:

Alta Dirección

##### Responsabilidad

##### Secundaria:

Unidad de  
Desempeño Social  
Crédito/Comercial

#### Sugerencias para la Implementación

Medir los niveles de pobreza utilizando una herramienta de evaluación de la pobreza y desglosar las calificaciones de la pobreza por género. Las clasificaciones de la pobreza desglosadas por género pueden suministrar incluso una mayor percepción acerca de la penetración y la amplitud del alcance.

Incrementar los saldos promedio de los préstamos no implica necesariamente una “desviación de la misión”, sino que simplemente puede ser que la clientela esté creciendo con la institución. Por lo tanto, el análisis del tamaño del préstamo inicial, recibido por un cliente, puede proporcionar valiosos conocimientos acerca de la clientela a la que se presta servicio actualmente.

Como alternativa, recopilar datos acerca de los logros educativos de la clientela. Se reconoce universalmente que

los ingresos, la pobreza y la educación están correlacionados. El nivel más alto de educación completado podría servir como dato representativo de la pobreza y puede ser un dato más fácil de recopilar en forma continua.

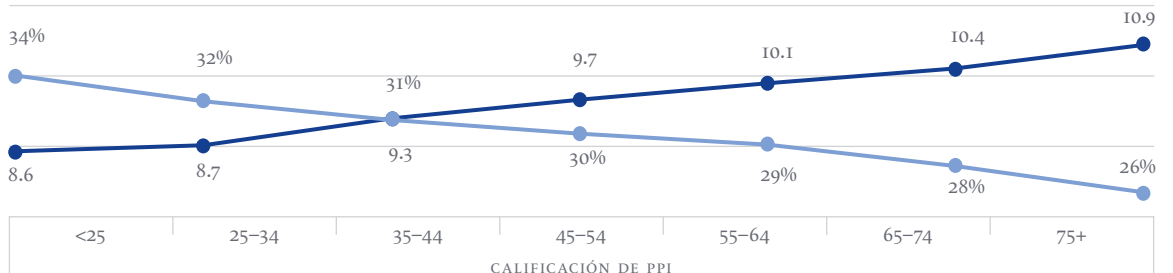
#### Resultados del Piloto

Los saldos promedio de los préstamos iniciales, como porcentaje del INB per cápita, en la Fundación delamujer eran del 6,3% para las mujeres, confirmando que la institución está llegando a su clientela meta de mujeres de bajos ingresos. Los saldos de préstamos iniciales para mujeres son un 17% inferiores a los de los hombres. Esta brecha parece reducirse porque los montos de los préstamos de las mujeres suelen incrementarse a una tasa superior, con el tiempo.<sup>8</sup>

#### MÁS ALLÁ DE LA PROFUNDIDAD DEL ALCANCE

NIVELES DE POBREZA, INGRESOS Y PARTICIPACIÓN EN INGRESOS DE LA UNIDAD FAMILIAR

- PARTICIPACIÓN EN INGRESOS DE UNIDAD FAMILIAR POR PARTE DEL CLIENTE
- INGRESOS PROMEDIO DE UNIDAD FAMILIAR (MILES DE RUPIAS)



*Este análisis reveló que una calificación de pobreza más baja (indicando unos ingresos bajos de la unidad familiar) estaba correlacionada con una mayor responsabilidad de la mujer en el apoyo financiero a la unidad familiar.*

## Comprensión de las Necesidades de las Mujeres

Porcentaje de clientela analizada a través de la investigación de mercado, por género

Para ser una organización genuinamente centrada en la clientela, una institución debe consultar directamente con sus clientes para identificar sus necesidades. Las mujeres en particular valoran que se las consulte.

### Categoría:

Productos

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

4A1 de USSPM;  
CPP1 de Smart;  
PPP2 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Mercadeo

#### Responsabilidad

#### Secundaria:

Desempeño Social

### Sugerencias para la Implementación

Existen diferentes metodologías para realizar la investigación de mercado (grupos focales, entrevistas, encuestas a clientes, retroalimentación del personal), pero debe hacerse un seguimiento sistemático de los resultados.

Es importante obtener retroalimentación, tanto de los hombres como de las mujeres, para entender su diferencias y similitudes.

Las instituciones no deben realizar solo ejercicios de investigación de mercado ad hoc sobre las mujeres, como esfuerzos separados de las operaciones regulares. En su lugar, toda la investigación de mercado, sin importar la metodología o el propósito previsto, debe siempre contener una inclusión proporcional de mujeres y debe siempre analizarse por género. Las instituciones deben investigar todos los puntos de contacto de la experiencia de la clientela, desde el contacto inicial hasta la finalización del préstamo, para asegurarse de que los productos y procesos están alineados con las necesidades de ésta

Todo equipo de investigación/mercadeo debe utilizar este indicador para establecer metas de investigación de mercado que sean consistentes con las metas comerciales y asegurarse de que comprende las necesidades de las mujeres, no solo en términos de la introducción de nuevos productos sino también de la realización de ajustes en productos existentes. Estas metas pueden variar de un año a otro, dependiendo de los planes de introducción de productos.

### Resultados del Piloto

Como parte de su objetivo estratégico de incrementar la comprensión de las necesidades de su clientela, la Fundación delamujer estableció como meta realizar una investigación de mercado con el 5% de su base de clientes cada año. En 2012 superaron esta meta y consultaron al 7% de su mercado meta. La investigación permitió al departamento de mercadeo de la institución refinar y ampliar el desarrollo de productos, enfocándose específicamente hacia las necesidades de las mujeres. De cara al futuro, monitorearán el alcance de la investigación de mercado para los clientes, tanto hombres como mujeres.

#### EL VALOR DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

*Women's World Banking y la Fundación delamujer realizaron entrevistas y grupos focales con hombres y mujeres clientes, en áreas rurales de Colombia, y hallaron que las diferencias en las actividades económicas y la propiedad de los activos entre los hombres y las mujeres influían en la capacidad de las mujeres para acceder al crédito. Generalmente los hombres son dueños de las tierras y se enfocan en actividades agrícolas, mientras que las mujeres suelen ocuparse del ganado y generar ingresos a través de la elaboración de productos relacionados (leche, queso, etc.). Al comprender estas diferencias, la Fundación delamujer pudo desarrollar productos adecuados a las necesidades específicas de las mujeres, incluyendo requisitos y garantías más flexibles.*

**Diversidad de Productos**

Porcentaje de clientas que acceden a dos o más tipos distintos de productos financieros voluntarios

Las necesidades financieras de las mujeres son complejas, en parte, por la forma en la que los roles de género están definidos en la sociedad. Las mujeres necesitan una diversidad de productos financieros en diferentes hitos del ciclo de vida: infancia, educación, boda, maternidad, necesidades de los hijos (educación, bodas), viudedad/divorcio y retiro. Cualquier institución enfocada hacia el suministro de un excelente servicio a las mujeres, debe desarrollar diversos productos para cubrir esas necesidades del ciclo de vida.

**Categoría:**

Productos

**Nivel de Dificultad:****Vínculos:**

Estándar 4C1 de USSPM;  
CPP1 de Smart

**Responsabilidad****Principal:**

Mercadeo

**Responsabilidad****Secundaria:**

Crédito/Comercial

**Sugerencias para la Implementación**

Medir el uso de distintos productos financieros (por ej. crédito vs. ahorro vs. seguros), para asegurarse que las mujeres están accediendo a productos que cubren diversas necesidades.

Desglosar los datos en productos obligatorios y voluntarios.

Este tipo de análisis puede también realizarse mientras se mide el número promedio de productos por clienta, para obtener una idea más completa del uso de los productos. Sin embargo, cuando se examina simplemente el número de productos, es importante señalar que un mayor número de éstos no es necesariamente mejor para las clientas (por ejemplo, múltiples préstamos pueden significar que la clienta está accediendo a diferentes tipos de crédito para cubrir distintas necesidades — empresa, educación, emergencia —, no obstante también podría significar que el tamaño del préstamo no es apropiado para sus necesidades).

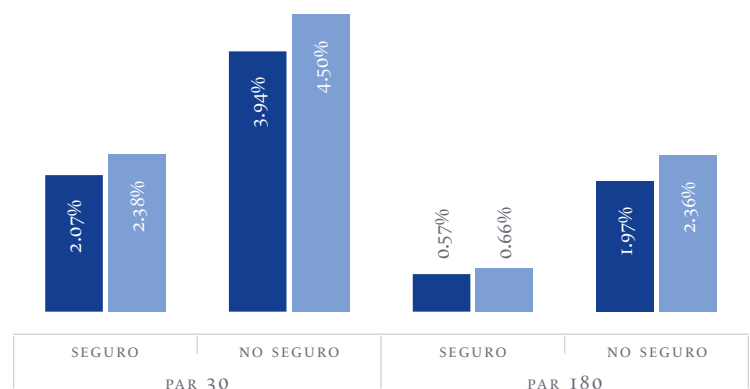
**Resultados del Piloto**

En Finance Trust, el 74% de los hombres estaban usando dos o más productos voluntarios versus tan solo un 55% de las mujeres. Estos resultados condujeron a un análisis más profundo, según la metodología crediticia, para comprender mejor los efectos de los ahorros obligatorios sobre el uso de productos voluntarios.

**DIVERSIDAD DE PRODUCTOS DESEMPEÑO DE PRÉSTAMOS Y USO DE SEGUROS**

● MUJERES ● HOMBRES

*El análisis del desempeño de pago de la clientela con un producto de crédito y uno o más productos de seguros, proporciona conocimientos acerca de las diferencias en cuanto al reembolso entre hombres y mujeres. En todos los casos las mujeres lograron un mejor desempeño.*



**Medición del Uso de Productos**

Crecimiento de productos, por género

Una vez que una institución comprende las necesidades de la clientela y ha diseñado productos para cubrir dichas necesidades, debe medir su uso para ver si el producto es sensible a las necesidades de las mujeres.

**Categoría:**

Productos

**Nivel de Dificultad:****Vínculos:**

Estándar 4C1 de USSPM;  
CPP1 de Smart

**Responsabilidad****Principal:**

Mercadeo

**Responsabilidad****Secundaria:**

Crédito/Comercial

**Sugerencias para la Implementación**

Definir un horizonte de tiempo significativo (ej., un mes tras el lanzamiento, un ciclo de préstamos de cuatro meses), que produzca datos que merezcan la pena.

Recordar que el uso del producto puede verse afectado por numerosos factores (canal de suministro, mercadeo, competencia, temporalidad, etc.), pero éste es un primer paso crítico para comprender la efectividad del diseño de productos.

**Resultados del Piloto**

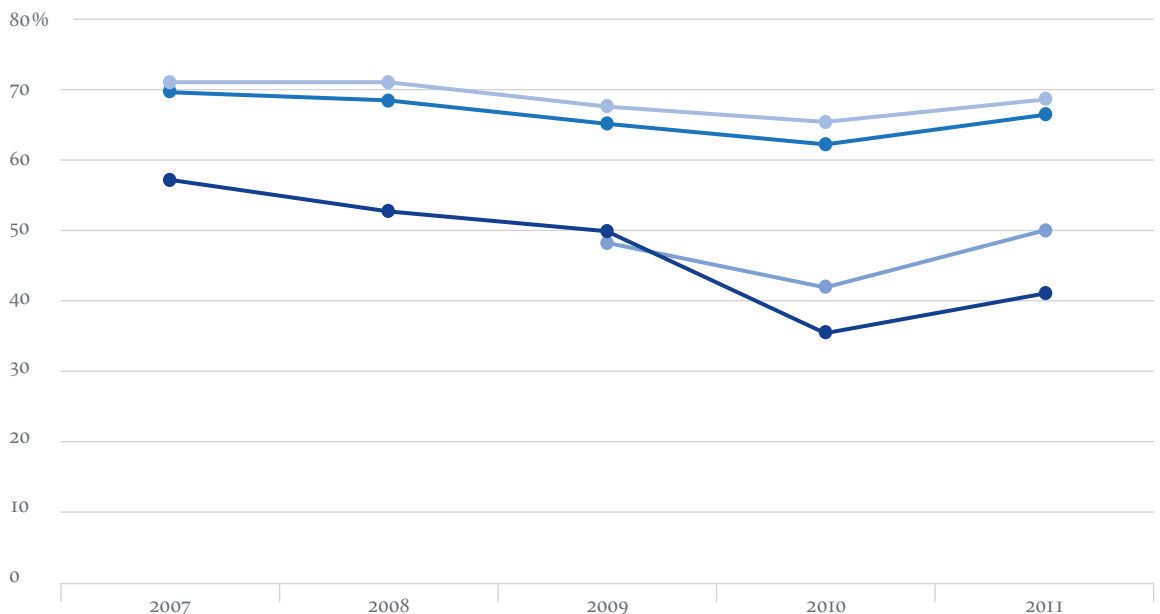
En la Fundación delamujer, el uso del producto de cuatro años para créditos agrícolas era del 31% para los hombres, mientras que sólo lo era del 12% para las mujeres. Tras investigar las causas del reducido uso, se determinó que algunos de los atributos del producto no eran sensibles a las necesidades de las mujeres. La Fundación delamujer está desarrollando actualmente nuevos productos rurales, que están específicamente enfocados hacia las mujeres.

**Indicador Avanzado**

Porcentaje de solicitudes de crédito rechazadas, por razón, por género. El análisis de las razones por las que se rechazan las solicitudes puede proporcionar una mayor comprensión de la pertinencia de los atributos de los productos y los requisitos de los créditos.

**DESEMPEÑO DE PRODUCTOS PARTICIPACIÓN DE MUJERES, POR LÍNEA DE PRODUCTO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

● PRESTAMO PARA MICROEMPRESAS ● TODOS LOS PRODUCTOS ● PRÉSTAMO PREMIUM ● AGRICULTURA



En la Fundación delamujer, el análisis de la proporción de mujeres prestatarias que utiliza líneas de productos clave a lo largo del tiempo, mostró diferencias en cuanto al uso de ciertos productos.

## Retención de Clientas

Tasa de retención de clientes, por género

Porcentaje de clientas, por ciclo del préstamo o por año de ingreso

Es mucho más caro — hasta cinco veces más, de acuerdo con la investigación realizada por Women's World Banking — adquirir un nuevo cliente que retener a uno existente<sup>9</sup> y las mujeres suelen ser, en promedio, clientes de microfinanzas más leales que los hombres. Pero, a medida que un mercado cada vez más competitivo crea aún más opciones, esa lealtad no es algo que las instituciones pueden dar por hecho.

### Categoría:

Calidad del Servicio

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

4A3 de USSPM;  
CPP1 de Smart;  
PPP2 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Comercial/Crédito

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Mercadeo

### Sugerencias para la Implementación

Existen numerosas definiciones para la retención en la industria de las microfinanzas; Women's World Banking utiliza la definición de MIX Market.<sup>10</sup> Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esta fórmula proporciona tan solo una fotografía de la retención en un año dado.

Puede obtenerse un análisis más detallado utilizando el número de ciclo de préstamo o, si éste no está disponible, el año en que el cliente entró en la institución, y efectuando una tabulación cruzada por género y otras características del cliente, tales como rural/urbano, edad y sector.

Pensar a la larga en ir más allá de los datos de retención sin procesar y en realizar una tabulación cruzada de éstos con los datos de satisfacción de la clientela.<sup>11</sup> Es posible que incluso los clientes insatisfechos renueven los préstamos, si no hay otras opciones. La mora de los créditos puede proporcionar también conocimientos acerca de la satisfacción de la clientela.

En sus cálculos de retención, cuidar la exactitud de los datos en cuanto a la deserción voluntaria versus no voluntaria de la clientela. La clientela a la que no se le renovó (por incumplimiento u otras razones válidas) debe analizarse por separado, puesto que estos datos pueden proporcionar resultados adicionales sobre la adecuación de los productos o la evaluación del riesgo.

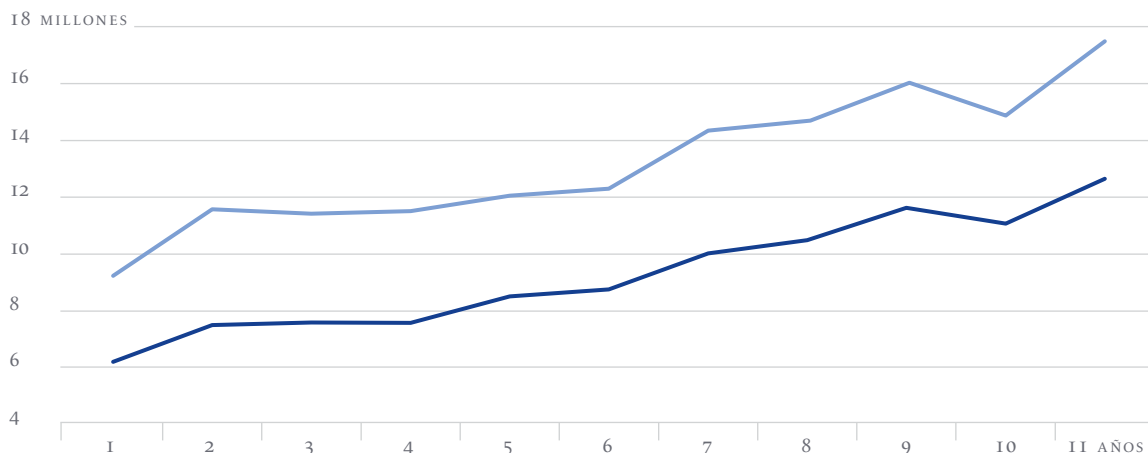
### Resultados del Piloto

En la Fundación delamujer existían diferencias consistentes en las tasas de retención entre hombres y mujeres (62% para los hombres, comparado con el 68% para las mujeres). También observamos que un 27% de su clientela había estado con la institución durante 4 años o más, de la cual un 75% eran mujeres.

*En la Fundación delamujer, cuanto más tiempo llevaba una clienta con la institución, más elevados eran sus activos promedio. Aunque no puede realizarse una atribución directa, este análisis puede ser un punto de partida para explorar indicios de resultados sociales. En promedio, las clientas que habían estado más tiempo con la institución registraron mayores activos.*

### MÁS ALLÁ DE MEDIR LA RETENCIÓN: ACTIVOS PROMEDIO POR NÚM. DE AÑOS CON LA INSTITUCIÓN

● MUJERES ● HOMBRES



## Satisfacción de la clientela

Calificación de la satisfacción de la clientela, por género

Los hombres y las mujeres miden y valoran la calidad del servicio de manera distinta, y es importante captar esta retroalimentación. Los hombres suelen centrarse más en las transacciones y valorar la eficiencia y el precio. Las mujeres conceden una mayor importancia a la relación y valoran la familiaridad, basando sus decisiones en sus propias experiencias pasadas (positivas o negativas) y en los aportes de otros. Sólo mediante la comprensión de los elementos impulsores, específicos de género, de la satisfacción e insatisfacción de la clientela, puede una institución identificar áreas de mejora en el servicio a las mujeres.

### Categoría:

Calidad del Servicio

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 4A2 de USSPM;  
CPP1/PPP7 de Smart;  
PPP2 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Mercadeo

#### Responsabilidad

#### Secundaria:

Crédito/Comercial

### Sugerencias para la Implementación

Realizar encuestas de satisfacción de la clientela de manera rutinaria, no sólo como respuesta a una crisis o para apoyar una expansión planificada. Esto no sólo brinda conocimientos continuos acerca de las necesidades y preferencias de la clientela, sino que también asegura la posibilidad de comparar los conjuntos de datos a lo largo del tiempo, con la finalidad de analizar tendencias.

Limitar las distintas categorías dentro de las respuestas a su encuesta y mantener el número total de preguntas en el mínimo necesario, para lograr datos significativos y asegurar resultados factibles.

Desglosar los resultados de la encuesta por género, sucursales, puntos de servicio y otras variables clave, para comprender los elementos impulsores de un buen (y mal) servicio.

Emprender acciones visibles, como respuesta a la retroalimentación de la clientela, y comunicar dichas acciones para mostrar a la clientela que usted la ha escuchado.

### Resultados del Piloto

La Fundación delamujer desglosó sus calificaciones de la satisfacción de la clientela y encontró que, en general, las mujeres estaban ligeramente más satisfechas con la institución que los hombres (4,65 versus 4,59, de 5). Aunque no se hallaron diferencias significativas entre los hombres y las mujeres, estos ratios se monitorean continuamente.

### UTILIZANDO LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LA CLIENTELA PARA MEJORAR EL SERVICIO

*Las encuestas de satisfacción de la clientela de la Fundación delamujer revelaron que uno de los elementos impulsores de la satisfacción era la conveniencia; sin embargo, los corresponsales bancarios no se estaban utilizando plenamente. Otras encuestas de la clientela revelaron que ésta sentía escepticismo en cuanto a realizar pagos de préstamos en estos puntos de servicio, ya que se percibían como inseguros, en parte debido a que los recibos de pago no incluían el logo de la institución. La Fundación delamujer imprimió nuevos recibos con su logo y desarrolló campañas de mercadeo enfocadas hacia la seguridad de realizar los pagos a través de corresponsales. En un año el volumen de pagos gestionados a través de corresponsales se incrementó en más del 80%.*

## Retroalimentación de las Mujeres

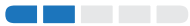
Porcentaje de clientes con consultas o quejas, por género

Las mujeres no suelen expresar preocupaciones (al menos en público) y posiblemente no se sientan cómodas haciendo preguntas. Al mismo tiempo, las mujeres suelen comunicar de manera informal percepciones negativas; según algunas estimaciones, es cuatro veces más probable que ellas se quejen, a que lo hagan los hombres, si tienen una mala experiencia con el servicio al cliente. Por lo tanto, a una institución le convendría asegurarse que toda la clientela tiene acceso a mecanismos de retroalimentación, para instar de manera proactiva a las clientas a utilizar dichos mecanismos y dar respuesta a las quejas.

### Categoría:

Calidad del Servicio

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 2D4 de USSPM; CPP1 y CPP5 de Smart; PPP2 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Mercadeo

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Crédito/Comercial

### Sugerencias para la Implementación

El mecanismo de retroalimentación debe permitir el anonimato o la confidencialidad, lo que es especialmente importante para las mujeres.

Suministrar capacitación al personal. Dicha capacitación debe cubrir los códigos de conducta, los mecanismos de reclamación y la gestión de la relación con la clientela. Más importante aún, la capacitación debe posicionar la retroalimentación de la clientela como una oportunidad para que el personal mejore el servicio, en lugar de considerarlo como una amenaza.

Suministrar al personal de campo incentivos para promover la retroalimentación de la clientela. Los incentivos pueden ser en forma de reconocimiento público o de bonos discrecionales, en función del número de clientes que suministren la retroalimentación.

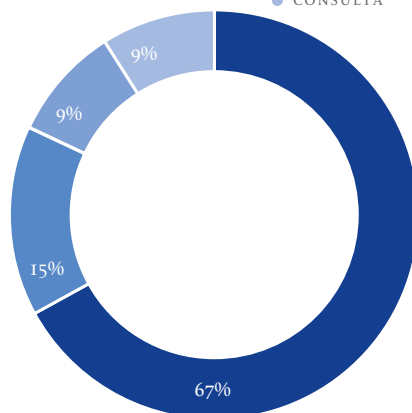
No tomar un bajo porcentaje de quejas en sentido literal. Puede significar simplemente que la clientela no conoce sus opciones o que no confía en el sistema de quejas. Esto es particularmente cierto en entornos de baja competencia: una clienta sin otras opciones no se quejará, ni siquiera acerca de un servicio muy malo, si teme perder el acceso.

### Resultados del Piloto

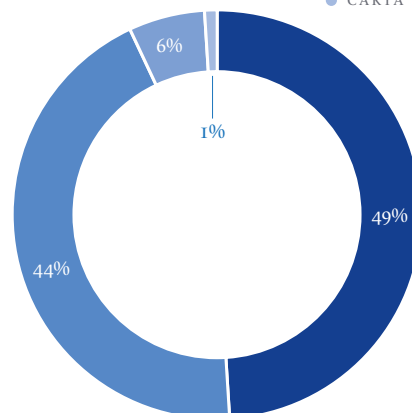
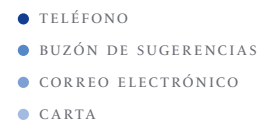
En Ujivian, un 0,4% de la clientela había enviado una queja formal o había hecho una consulta. A los seis meses de darle a la clientela tarjetas que describían los procedimientos de resolución de quejas, Ujivian observó un incremento de un 88% en las consultas y quejas de los clientes.

*Más allá del número de reclamaciones, la Fundación delamujer comenzó a hacer un seguimiento de los tipos de consultas, así como del canal a través del cual se recibían. Esto les permitió medir y establecer un tiempo de respuesta meta por tipo de consulta.*

#### TIPOS DE CONSULTAS



#### CANALES DE CONSULTA



## Educando a las Mujeres

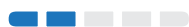
Porcentaje de clientas que asisten a programas de educación financiera

Generalmente las mujeres presentan niveles de alfabetización inferiores a los hombres y sienten menos confianza en cuanto a hacer preguntas o pedir aclaraciones. Esto significa que es menos probable que las mujeres comprendan los términos y las condiciones del producto. Las instituciones que toman medidas para proteger a la clientela a través de programas de educación financiera, están suministrando servicios más amplios a las mujeres, mejorando el acceso e incrementando el uso del producto.

### Categoría:

Protección al Cliente

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

4C2 de USSPM,  
CPP3de Smart

### Responsabilidad

#### Principal:

Desempeño Social

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Crédito/Comercial

### Sugerencias para la Implementación

Aunque este indicador mide los programas de educación financiera formal, la educación financiera debe incorporarse en los materiales que utiliza el personal de campo, en diversos formatos (por ejemplo, envío de mensajes, videos, material de mercadeo impreso).

Realizar un seguimiento de la clientela que está recibiendo educación financiera formal, dentro del Sistema de Información Gerencial (SIG). Después puede usted realizar un análisis cruzado de esta información con otras variables financieras y sociales (ej. cartera en riesgo, retención), que le permitirán medir la efectividad del programa.

También es importante captar la retroalimentación acerca de la calidad de los programas (a través de evaluaciones o cuestionarios, por ejemplo), así como el aumento del uso de cualquier producto como resultado del programa.

### Resultados del Piloto

En Ujjivan, el 7% de la clientela había asistido a programas de nociones financieras básicas. Ujjivan también suministra capacitación acerca de conocimientos financieros y comprensión de la fijación de precios, los términos y las condiciones, antes del desembolso de un préstamo.

#### MIDIENDO LA EFECTIVIDAD DE PROGRAMAS DE EDUCACION FINANCIERA

*Ujjivan trabajó con su fundación asociada, Parinaam, para crear el programa de instrucción financiera "Diksha", una capacitación en profundidad en cinco módulos, que se realiza en el salón de clase. El programa incluye lecciones sobre sencillas pericias numéricas; mantenimiento de registros financieros de ingresos y gastos; comprensión de la importancia del ahorro y cómo tomar un préstamo con capacidad para reembolsarlo. El programa incluye una iniciativa de ahorro a través de la cual Ujjivan ayuda a las mujeres a abrir cuentas de ahorro con bancos asociados. Para medir la efectividad del programa, Parinaam está realizando un seguimiento del número de mujeres que abren una cuenta de ahorro después de su asistencia al programa. Actualmente 31.200 clientas han completado la capacitación Diksha, de las cuales el 25,1% ha abierto cuentas de ahorro. A medida que Ujjivan comience a recopilar la participación en su SIG, podrá realizar un seguimiento no solo de la inclusión financiera, sino de otros resultados financieros y sociales del programa.*





## Enfoque Institucional

CATEGORÍAS: Composición Institucional,  
Tendencias Institucionales

Para constituir el lugar ideal para las clientas, una institución de microfinanzas debe ser el mejor lugar para las empleadas y las líderes mujeres. Una cantidad considerable de investigaciones halla, de manera consistente, una estrecha correlación entre la diversidad de género y un desempeño financiero superior, a través de diversas industrias. La investigación publicada por Catalyst muestra que las compañías con la mayor diversidad de género en la Alta Dirección lograron un Rendimiento del Patrimonio y unas retribuciones por el capital invertido superiores.<sup>12</sup> El reto es que al haberse comercializado la industria de las microfinanzas, menos mujeres cuentan,

o se percibe que cuentan, con las pericias técnicas y de liderazgo requeridas por el sector de servicios financieros establecido. Women's World Banking ha publicado extensamente acerca de este fenómeno y está comprometida con el cambio de la dinámica como parte del Centro para el Liderazgo en Microfinanzas.

Las empresas prosperan cuando utilizan al máximo el potencial de sus personas. Las mujeres se merecen un lugar de trabajo que tenga en cuenta sus circunstancias y les permita florecer. Las instituciones se merecen la fuerza laboral más sólida posible: no se puede ganar usando tan solo la mitad del talento.



**Diversidad de la junta directiva/personal**

Porcentaje de mujeres entre los miembros de la junta directiva, el personal, la alta dirección, los mandos medios y el personal de primera línea

La diversidad a menudo está correlacionada con la rentabilidad, la eficiencia y la innovación. El éxito de las mujeres en el lugar de trabajo, en particular, está determinado por una diversidad de factores que incluye expectativas culturales, responsabilidades familiares y la auto-percepción. Para desarrollar el liderazgo y personal más efectivos y diversos posibles, una institución debe desarrollar las pericias de las mujeres de maneras que tengan en cuenta sus circunstancias. Esto precisa un punto de referencia de la diversidad existente en la institución.

**Categoría:**

Composición  
Institucional

**Nivel de Dificultad:****Vínculos:**

Estándar 5A7 de  
USSPM

**Responsabilidad****Principal:**

Recursos Humanos

**Responsabilidad****Secundaria:**

Alta Dirección

**Sugerencias para la Implementación**

Revisar los niveles de diversidad con regularidad. Examinar el desglose por región y por nivel (junta directiva, liderazgo ejecutivo, personal de la gerencia con responsabilidad de ganancias y pérdidas, gerentes no de línea, personal) y utilizar esta información para localizar brechas y abordarlas según proceda.

Decidir su nivel óptimo de diversidad de género. La diversidad es justamente eso — el objetivo no tiene que ser un 100% de mujeres en el personal. Se debe luchar para ser un reflejo de su mercado, real o deseado; o ser un punto de referencia frente a la industria.

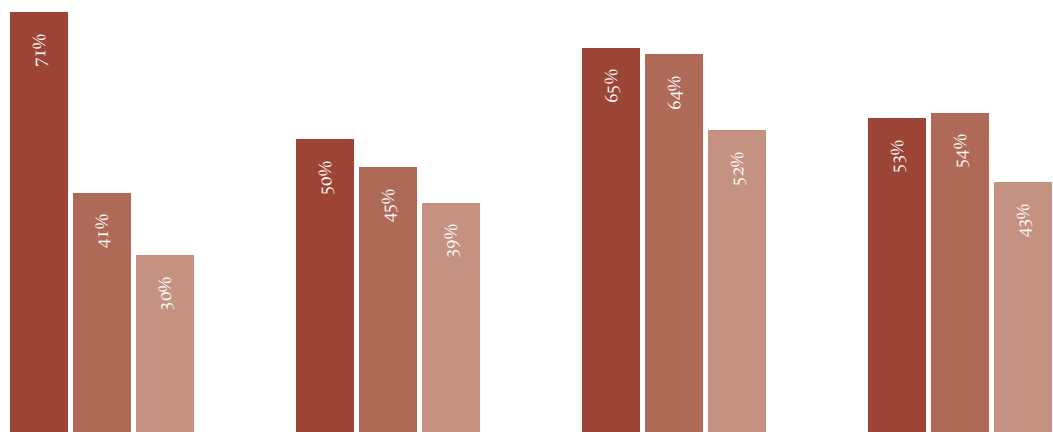
Numerosos departamentos de recursos humanos realizan un seguimiento de los datos del personal en un sistema independiente, separado del SIG utilizado por las operaciones. Es importante integrar los dos sistemas para permitir los análisis de productividad (ej. ratios de clientes respecto a agentes de crédito, para agentes hombres versus mujeres) y los análisis de tendencias.

**Resultados del Piloto**

En Finance Trust, hay unos sólidos ratios de diversidad: 54% del personal, 62% del personal de primera línea, 43% de los mandos medios y 56% de la alta dirección son mujeres.

**DIVERSIDAD INSTITUCIONAL COMPARADA CON LAS TENDENCIAS NACIONALES Y REGIONALES**

● FUNDACIÓN DELAMUJER ● INSTITUCIONES PARES DE COLOMBIA ● AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



*Establecer comparaciones de los ratios de diversidad con el mercado o los grupos paritarios regionales puede suministrar valiosos conocimientos.*

MIEMBROS MUJERES DE LA JUNTA

GERENTES MUJERES

PERSONAL FEMENINO

AGENTES DE CRÉDITO MUJERES

## Progreso de las Mujeres Gerentes

Ascenso del personal y tasas de deserción, por género

A medida que las instituciones crecen y se comercializan, un menor número de mujeres pueden ser ascendidas a puestos de la alta dirección. Los prejuicios de género pueden influir en las decisiones sobre los ascensos, pero las mujeres también pueden abandonar la fuerza laboral debido a una falta de flexibilidad en las políticas de recursos humanos. Por el contrario, cuando las condiciones del lugar de trabajo se adaptan a las necesidades de las mujeres y ellas están satisfechas con sus empleos, a menudo muestran una menor tasa de deserción y una mayor productividad.

### Categoría:

Tendencias  
Institucionales

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 5A7  
de USSPM

### Responsabilidad

#### Principal:

Recursos Humanos

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Alta Dirección

### Sugerencias para la Implementación

Asegurarse que los indicadores de diversidad de la institución incluyen las tasas de deserción voluntaria e involuntaria. Si los datos indican una gran disparidad entre los hombres y las mujeres, usted puede comenzar a idear medidas correctivas.

Realizar un seguimiento de los ascensos por género entre niveles, para comprender las diferencias en los cambios profesionales de los hombres y las mujeres, dentro de su institución. Por ejemplo, los hombres pueden estar escalando peldaños profesionalmente, mientras las mujeres realizan más movimientos laterales.

Luchar continuamente para distinguir entre percepción y realidad en cuanto a las circunstancias de las mujeres. Por ejemplo, en muchos mercados existe una percepción generalizada de que las mujeres no quieren viajar o reubicarse y esta reticencia es una limitación determinante para los ascensos. Es importante verificar dichos supuestos; no hay nada que pueda sustituir a una simple pregunta.

Realizar encuestas con regularidad para descubrir los objetivos y niveles de satisfacción de los empleados. Los datos de estas encuestas deben analizarse por género, para identificar y abordar las barreras para el avance.

Los horarios de trabajo flexibles, las opciones de cuidado de los hijos, acompañantes/escoltas para viajar y otras políticas adaptadas a las mujeres, pueden ser una buena manera de atraer y retener a las mujeres.

Instar especialmente a las mujeres, a que aprovechen la capacitación. Todos los empleados deben tener igual acceso a la capacitación habitualmente. Pero las mujeres en muchos mercados laborales entran en la fuerza laboral con menos pericias técnicas y de liderazgo, y pueden ser reacias a dejar a un lado sus deberes diarios para aprovechar la capacitación.

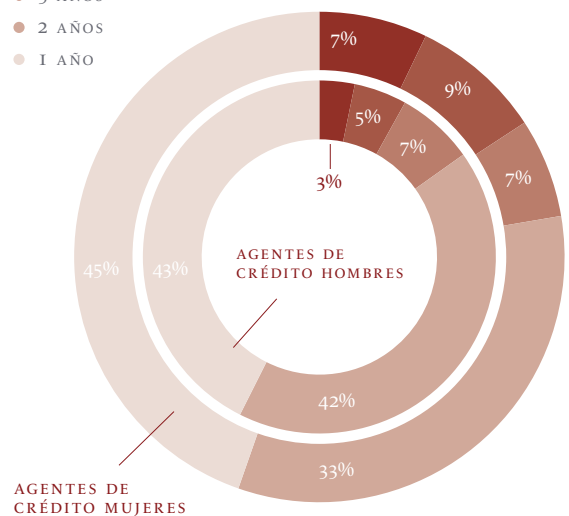
Realizar un seguimiento de la remuneración por género y abordar cualquier disparidad con sesgo de género en los salarios, siendo iguales otros factores (educación, años de experiencia).

### MÁS ALLÁ DE LA DESERCIÓN:

#### PRODUCTIVIDAD Y GÉNERO

PERSONAL DE CAMPO POR GÉNERO,  
SEGÚN AÑOS EN LA INSTITUCIÓN

- MÁS DE 5 AÑOS
- 4 AÑOS
- 3 AÑOS
- 2 AÑOS
- 1 AÑO



Al desglosar los datos de los agentes de crédito por género, surgieron diferencias en los niveles de productividad en la Fundación delamujer. Un análisis posterior de los agentes de crédito según el número de años en el empleo demostró que, puesto que los agentes de crédito mujeres habían estado más tiempo en la institución, en promedio, también mostraban niveles más elevados de productividad.

### Resultados del Piloto

En la Fundación delamujer, las tasas de deserción voluntaria de las mujeres estaban 10 puntos por debajo de las de los hombres (18% versus 28%).



## Resultados

CATEGORÍAS: Resultados Financieros, Resultados Sociales

La industria de las microfinanzas se fundó sobre la base de ciertos supuestos: que las mujeres constituyen riesgos crediticios menores que los hombres, que necesitan préstamos de montos inferiores, que tenerlas como meta da lugar a una mayor rentabilidad y que presentan una mayor probabilidad que los hombres de utilizar un incremento en sus ingresos para gastos e inversiones asociados con la reducción de la pobreza (ej. mejor nutrición, cuidado de la salud, mejoras en la vivienda, educación de los hijos). La investigación confirma algunos de estos supuestos. Por ejemplo, un estudio de 2010 realizado entre 350 instituciones de microfinanzas, en 70 países, halló que un porcentaje más elevado de clientas estaba asociado con una cartera en riesgo inferior, menos castigos de cartera y menores provisiones, siendo igual todo lo demás.<sup>13</sup>

Las secciones previas de este manual se han enfocado en los pasos que pueden llevar a prestar un buen servicio a las mujeres. Esta sección se dirige ahora a los resultados que pueden lograrse, tanto

financieros como sociales. Estos indicadores suministran herramientas para poner a prueba los supuestos y monitorear los cambios a lo largo del tiempo. Pero también van más allá de dichos supuestos, para tratar de comprender la dinámica más profunda. ¿Por qué están las mujeres recibiendo montos de préstamos inferiores? ¿Cuán consistentes son las diferencias en las tasas de pago? Si las mujeres son de hecho mejores pagadoras de los préstamos, ¿es esto necesariamente un motivo de celebración o podría deberse a que las mujeres deciden trabajar en actividades económicas de menor riesgo?

Los indicadores en la categoría de Resultados Sociales miden también los cambios en el bienestar que podrían deberse a los servicios financieros, o estar influidos por éstos. La gerencia debe por lo tanto sopesar el costo de la recopilación y el análisis de una mayor información, con el beneficio de tomar mejores decisiones. La gerencia puede además considerar la colaboración con investigadores externos, para llevar a cabo

estudios del impacto en áreas específicas. Para desarrollar indicadores de Resultados Sociales, Women's World Banking puso a prueba un gran número de ellos, basándose en su fiabilidad operativa y científica. Estos se redujeron a un conjunto más pequeño, que consideramos como los indicadores más útiles en función de nuestro conocimiento acerca de las prioridades de las mujeres, así como de su capacidad práctica para ser implementados sobre el terreno.

Los indicadores de Resultados Sociales que una institución decida incorporar en sus actividades de monitoreo y evaluación, variarán naturalmente de acuerdo con los objetivos de dicha institución. Hemos hallado que esas áreas pueden clasificarse en tres categorías generales, en las que las mujeres tienen una mayor probabilidad, de manera consistente, de experimentar cambios apreciables, atribuibles en gran medida a las intervenciones de las microfinanzas: mejora económica, autodeterminación y bienestar familiar.

## Mujeres como una Base de Activos

Porcentaje de la cartera de préstamos y saldo promedio del préstamo por género

Para la mayoría de las instituciones de microfinanzas, la cartera de préstamos es el mayor activo, por lo que es importante comprender quién es el que recibe los préstamos. El análisis más básico consiste en realizar un desglose por género. También es importante analizar las diferencias en el saldo promedio del préstamo, para comprender verdaderamente cuáles son los clientes que están influyendo en los niveles de riesgo de su cartera de préstamos.

### Categoría:

Resultados Financieros

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

1B3, 4B3 de USSPM;  
CPP2 de Smart

### Responsabilidad

#### Principal:

Crédito/Comercial

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Estrategia

### Sugerencias para la Implementación

Asegurar que la distribución de su cartera de préstamos está equilibrada. Si la mayoría de sus clientes son mujeres, la cartera total a nombre de éstas debe reflejar este equilibrio.

Tener en cuenta las diferencias regionales, puesto que esto constituye a menudo una variable significativa. Por ejemplo, dentro del mismo país las comunidades rurales son generalmente más pobres que las de las áreas más urbanizadas, y las mujeres suelen ser las más afectadas. Desglosar la cartera y el tamaño del préstamo entre la clientela rural y urbana, y por género.

Analizar el tamaño promedio del préstamo por ciclo o por año de ingreso, para observar el avance de las mujeres en la institución con el tiempo.

Explicar las diferencias en cuanto a los tamaños promedio de los préstamos puede ser complejo. Por ejemplo, si las mujeres prestatarias, especialmente las nuevas clientas, presentan tamaños de préstamos inferiores, esto puede

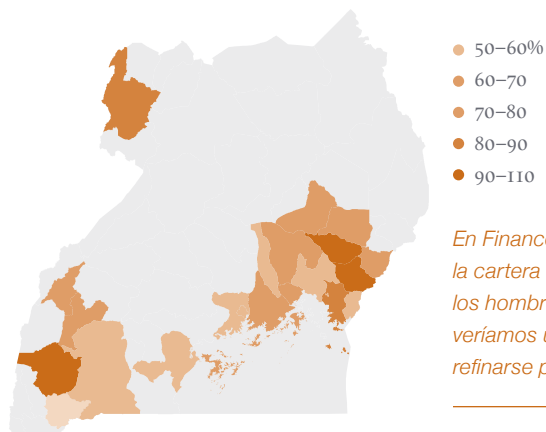
reflejar el hecho de que las mujeres suelen empezar con menos ingresos y activos. Por el contrario, si una gran parte de su clientela de mujeres muestra tamaños de préstamos mayores, esto puede deberse a que han crecido con la institución y se puede confirmar realizando un análisis por ciclo del préstamo o año de ingreso.

### Resultados del Piloto

En la Fundación *delamujer*, en promedio, los clientes hombres reciben préstamos que son un 10% superiores a los de las clientes mujeres. Al observar los datos más de cerca, vimos que las mujeres suelen tener menores ingresos y activos, pero los tamaños de los préstamos representan una proporción más elevada de sus bases de activos que en el caso de los hombres. Al mismo tiempo, las mujeres presentaban niveles de la Cartera en Riesgo (PAR por sus siglas en inglés) inferiores, de manera consistente, lo que sugiere que son mejores administradoras del dinero y confirma la noción de que las mujeres muestran una mejor capacidad para reembolsar los préstamos.

### ANÁLISIS REGIONAL: COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE MUJERES

PORCENTAJE DE LA CARTERA DE MUJERES COMPARADO CON EL PORCENTAJE DE CLIENTAS



*En Finance Trust, en Uganda, realizamos un análisis regional que compara la cartera de préstamos de las mujeres con el porcentaje de clientas. Si los hombres y las mujeres tuvieran saldos promedio de préstamos iguales, veríamos una paridad (100% en esta escala). Este análisis puede después refinarse por producto y por sucursal, para evaluar mercados meta.*

## Capacidad de Rembolso de las Mujeres

Cartera en Riesgo > 30 días, por género

El género ha sido durante mucho tiempo una de las variables más importantes para medir el riesgo financiero, porque las mujeres han demostrado ser pagadoras fiables. Es importante observar el PAR según este diferenciador clave, para comprender plenamente todos los elementos impulsores del riesgo.

### Categoría:

Resultados Financieros

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

CPP2 de Smart

### Responsabilidad

#### Principal:

Riesgo

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Crédito/Comercial

### Sugerencias para la Implementación

Además del género, segmentar los datos por sector. Parte de la razón por la que las mujeres son clientes con menor riesgo es que ellas mismas tienen una mayor aversión al riesgo y, por lo tanto, es más probable que participen en empresas de bajo riesgo (aunque con bajo rendimiento).

Segmentar la cartera en riesgo por severidad más allá de 30 días (60 días, 90, días, 180 días) y por género, para obtener una lectura más precisa acerca de qué clientes están contribuyendo a la cartera en riesgo.

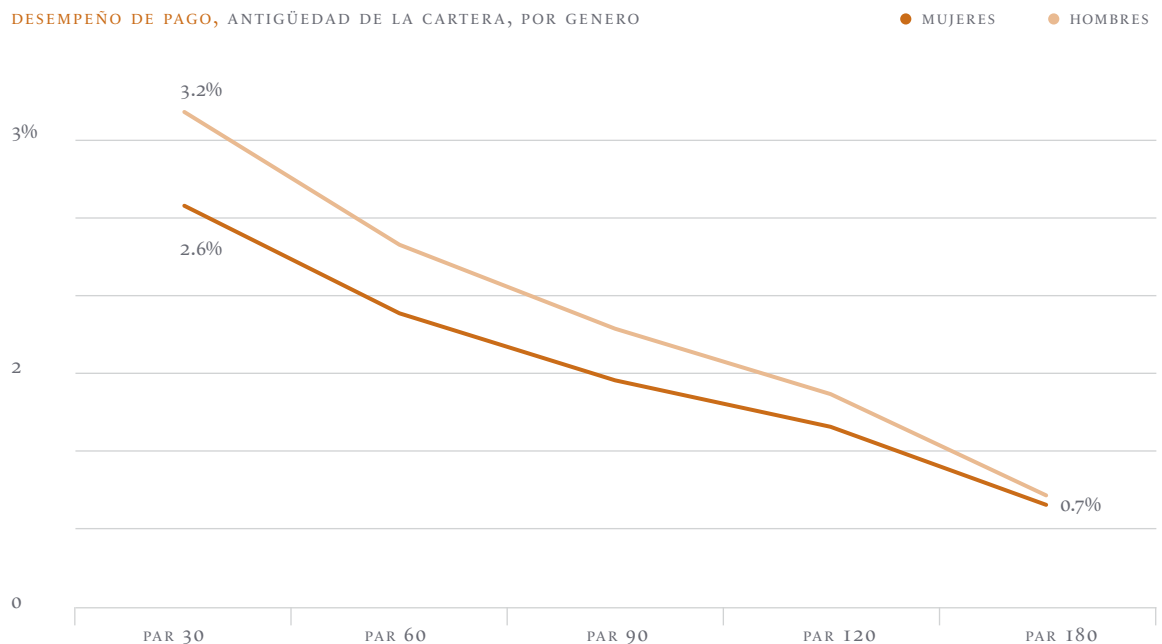
Realizar un desglose similar por tipo y tamaño de producto de crédito.

### Resultados del Piloto

En Finance Trust las mujeres mostraron niveles más bajos de PAR que los hombres en todos los tamaños de préstamos (desde 0,7% a 2,5%), con la excepción de los préstamos de mayor tamaño, donde las mujeres mostraron un PAR más elevado que los hombres. Aunque una cantidad relativamente pequeña de clientas tomaron estos grandes préstamos comerciales, éstas distorsionaron las cifras generales del PAR debido al gran tamaño de los mismos (en promedio 50 veces el tamaño de los préstamos más pequeños de Finance Trust).

*Un análisis de la antigüedad de la cartera proporciona una visión más profunda de la conducta de reembolso. En la Fundación delamujer existen diferencias en la tasa de pago entre hombres y mujeres, de manera consistente; sin embargo, a medida que la morosidad aumenta, las diferencias suelen disminuir. En ese caso, las mujeres son mejores pagadoras en conjunto, pero su probabilidad de castigo es igual a la de los hombres.*

DESEMPEÑO DE PAGO, ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA, POR GENERO



## Mejora Económica

Cambio del porcentaje promedio en los ingresos netos del negocio o los activos y/o cambio del porcentaje promedio en los ingresos o activos de la unidad familiar, por género

El acceso a los servicios financieros puede dar lugar a ganancias económicas que permitan a una mujer realizar contribuciones económicas mayores y más visibles, mejorando su estatus y poder de negociación relacionado, como proveedora en la unidad familiar.

### Categoría:

Resultados Sociales

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándares 1A3, 1A4, 1A5 y 1B8 de USSPM; PPP3 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Desempeño Social

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Alta Dirección

### Sugerencias para la Implementación

Como primer paso, realizar un análisis estadístico sobre los ingresos y activos, por género, para tener una idea de las discrepancias. Continuar generando estos datos sobre una base de cliente a cliente, a intervalos regulares para medir el cambio.

Realizar un seguimiento de los cambios, tanto a nivel del negocio como de la unidad familiar. Numerosas instituciones realizan un seguimiento de uno o del otro, pero en realidad éstos están a menudo entrelazados y generalmente tienen repercusiones sobre el empoderamiento. Por ejemplo, una mujer puede preparar la comida en el hogar para alimentar a su familia, pero también vender una parte de ésta. Debido a que esos ingresos se originan a nivel del hogar, pueden permanecer invisibles (para la propia mujer y su familia), a menos que se realicen esfuerzos deliberados para ver y contar estos ingresos.

Prestar atención a los patrones condicionados por el género en el crecimiento económico. Por ejemplo, Women's World Banking ha hallado que, en lugar de reinvertir en un negocio existente, una mujer empresaria a menudo diversificará hacia uno completamente nuevo. Puede parecer que el crecimiento de su negocio es plano, cuando de hecho ella está buscando la diversificación como una estrategia de gestión del riesgo.

Tener presentes los pros y los contras de realizar un seguimiento de los ingresos versus activos. Los cálculos de ingresos — especialmente en la metodología de crédito grupal — son vulnerables a los sesgos por parte de los agentes y a su limitada experiencia realizando el tipo de debida diligencia necesaria para captar el cuadro completo. Los activos pueden dar una lectura de referencia más precisa del bienestar del cliente, sin embargo los valores pueden variar en función de la metodología. Además, el cambio de activos tiene lugar en un horizonte temporal más largo.

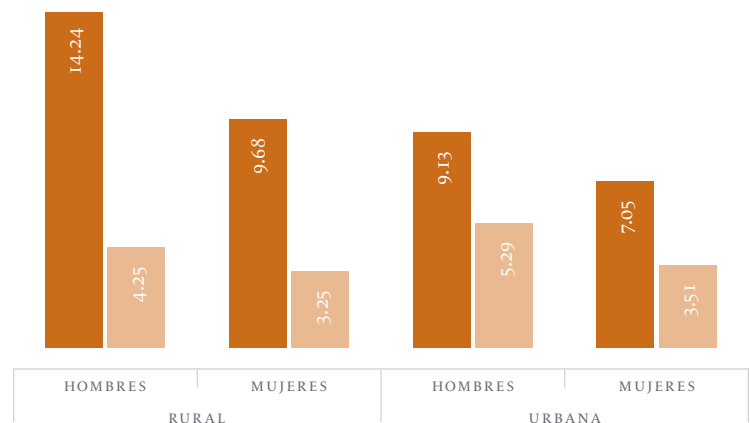
### Resultados del Piloto

El cliente promedio de Ujjivan cuenta con unos ingresos mensuales de la unidad familiar de 9.500 rupias y es dueño de 2,8 activos clave del hogar (incluyendo frigoríficos, mobiliario y cocinas). Existía una correlación entre los niveles de pobreza, los ingresos de la unidad familiar y el número de activos registrados, lo que demuestra que todos pueden utilizarse en representación del bienestar económico. Ujjivan observará activos clave de la unidad familiar, a o largo del tiempo, para medir los resultados para la clientela.

DESGLOSANDO LOS INGRESOS Y ACTIVOS DE LA CLIENTELA, POR GÉNERO Y POR RURAL/URBANA, EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

- ACTIVOS PROMEDIO
- INGRESOS PROMEDIO

En Fundación delamujer, el análisis de los activos y de los datos de ingresos por género y ubicación, puede revelar conocimientos acerca de las diferencias en la acumulación de activos y la generación de ingresos entre hombres y mujeres, en áreas rurales y urbanas.



## Autodeterminación

Porcentaje de mujeres que utilizan su préstamo para su propia actividad económica

Ninguna institución puede prestar un buen servicio a su clientela sin conocer primero quién está utilizando realmente el producto. Es importante que las instituciones monitoreen si sus clientas controlan los préstamos que han tomado a su nombre o si están entregando estos préstamos a su esposo o a otro miembro de la familia.

### Categoría:

Resultados Sociales

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándares 1A3, 1A4 y 1A5 de USSPM; CPP2 de Smart; PPP3 de CPP2

### Responsabilidad

#### Principal:

Crédito/Comercial

#### Responsabilidad

#### Secundaria:

Desempeño Social

### Sugerencias para la Implementación

Primero, no hacer daño. El fenómeno de la mujer solamente como cliente nominal, la deja más vulnerable, no más fortalecida, porque tiene la obligación contractual de reembolsar un préstamo del que ella no tiene control realmente. Las instituciones deben evitar la fijación de metas demasiado agresivas para llegar a las mujeres, si dichas metas tienen el riesgo de tentar al personal para inscribir a clientas, intencionadamente, como titulares nominales de los préstamos.

Capacitar a los agentes de crédito para indagar acerca del propósito del préstamo de una manera neutral, no sesgada. Posiblemente no sea fácil obtener información precisa acerca del propósito del préstamo, no sólo porque la clientela puede condicionar sus respuestas en función de lo que considera que la persona desea escuchar, sino también porque el dinero es por naturaleza fungible. Los agentes de crédito son quienes conocen mejor a su clientela y pueden ser entrenados acerca de cómo obtener las respuestas más precisas y veraces.

La comprensión de la utilización precisa de los préstamos es también una buena práctica comercial. El seguimiento del propósito predominante del préstamo puede permitir a las instituciones adecuar mejor los términos de los productos, hallar oportunidades para nuevos productos o realizar la venta cruzada de productos existentes.

### Resultados del Piloto

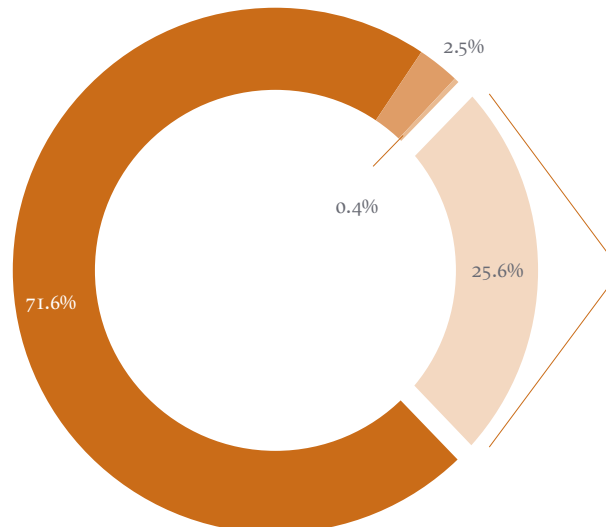
Al realizar la minería de datos en cuanto al propósito de los préstamos, se estimó que el 72% de las clientas de Ujjivan utilizaban los préstamos para su propia actividad de generación de ingresos. Aunque no es una medida perfecta, Ujjivan recopila esta información de una manera no sesgada que es inusual, asegurándose de que no hay incentivos ni se toman decisiones crediticias que insten a las clientas o a los agentes de crédito a reportar la propia utilización de los préstamos.

### UTILIZACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS SEGUIMIENTO DEL PROPÓSITO Y USO DEL PRÉSTAMO

En Ujjivan, la mayoría de las mujeres que informaron que usaban el préstamo para sí mismas, lo utilizaron con fines empresariales; sin embargo, del 25,6% de los préstamos que se utilizaron para fines distintos de la empresa, la mayoría se entregaron a miembros de la familia.

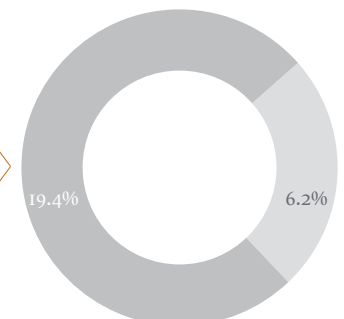
#### USO PARA EL NEGOCIO

- PROPIO
- ESPOSO
- HIJO
- USO DISTINTO DEL NEGOCIO



#### USO DISTINTO DEL NEGOCIO

- FAMILIA
- PROPIO





## Bienestar de la Familia

Porcentaje de clientas con hijos en edad escolar en la escuela

Porcentaje de clientas que muestran una mejora en las condiciones de la vivienda

La investigación ha hallado que las mujeres presentan una mayor probabilidad de invertir un incremento de los ingresos, en mejoras del bienestar familiar. Las mujeres conceden una mayor prioridad a la mejora de las condiciones de vida, así como a la educación de los hijos — el mayor determinante para acabar con la pobreza inter-generacional.

### Categoría:

Resultados Sociales

### Nivel de Dificultad:



### Vínculos:

Estándar 1A3, 1A4, 1A5 y 1B8 de USSPM; PPP3 de Seal

### Responsabilidad

#### Principal:

Desempeño Social

### Responsabilidad

#### Secundaria:

Alta Dirección

### Sugerencias para la Implementación

Modificar la documentación de entrada de la clientela, para incluir campos que capten información acerca de la vivienda y la educación de los hijos, a fin de crear una referencia.

Las condiciones de la vivienda varían significativamente entre diferentes contextos. En ciertos países puede tener sentido realizar el seguimiento de los materiales de construcción; en otros, del tipo de propiedad.

Recopilar esta información adicional puede llevar largo tiempo. Premiar al personal de primera línea por una captación precisa de estos indicadores.

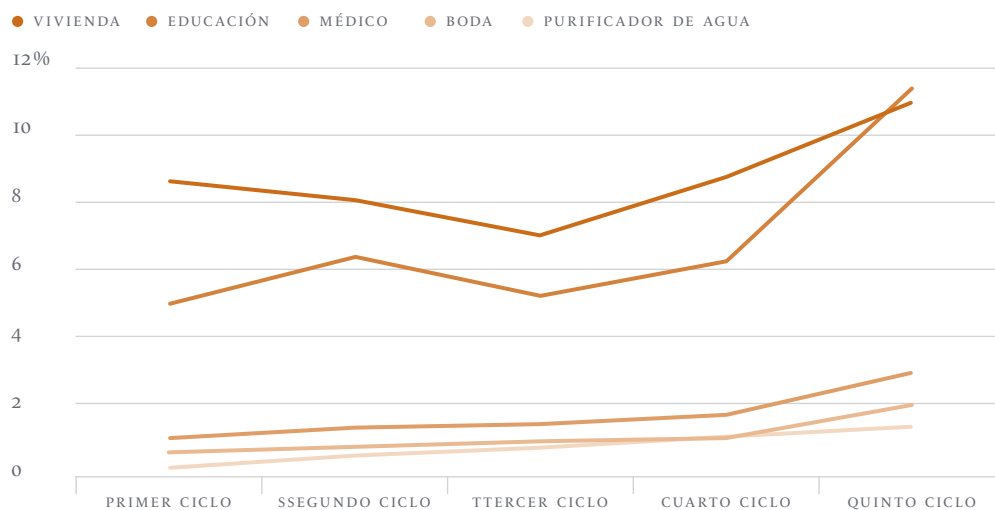
Suministrar capacitación básica para asegurar que el personal realiza preguntas sin sesgo y con conciencia de género.

### Resultados del Piloto

Ujjivan recopila datos sobre la edad y la educación de los hijos de su clientela, y determinó que el 27% de sus clientes con hijos de 9 a 15 años tenía al menos un hijo fuera de la escuela. Se está realizando un seguimiento de esta información a lo largo del tiempo y podría permitir a Ujjivan la medición del bienestar familiar, así como la creación de productos y servicios relacionados con la educación.

Asimismo Ujjivan realiza un seguimiento de las condiciones de la vivienda y estimó que un 34% de su clientela disponía de un tejado de hormigón armado, comparado con otros materiales menos duraderos (paja, azulejos de piedra y capa de cemento) y más del 80% tiene acceso a servicios higiénicos. El análisis preliminar mostró que el 18% de la clientela mejoró su tejado, sus servicios higiénicos o ambos, durante un periodo de un año. Ujjivan continuará realizando un seguimiento de estas variables a lo largo del tiempo.

### PROPÓSITO DEL PRÉSTAMO (EXCLUYENDO LA GENERACIÓN DE INGRESOS) POR CICLO DEL PRÉSTAMO

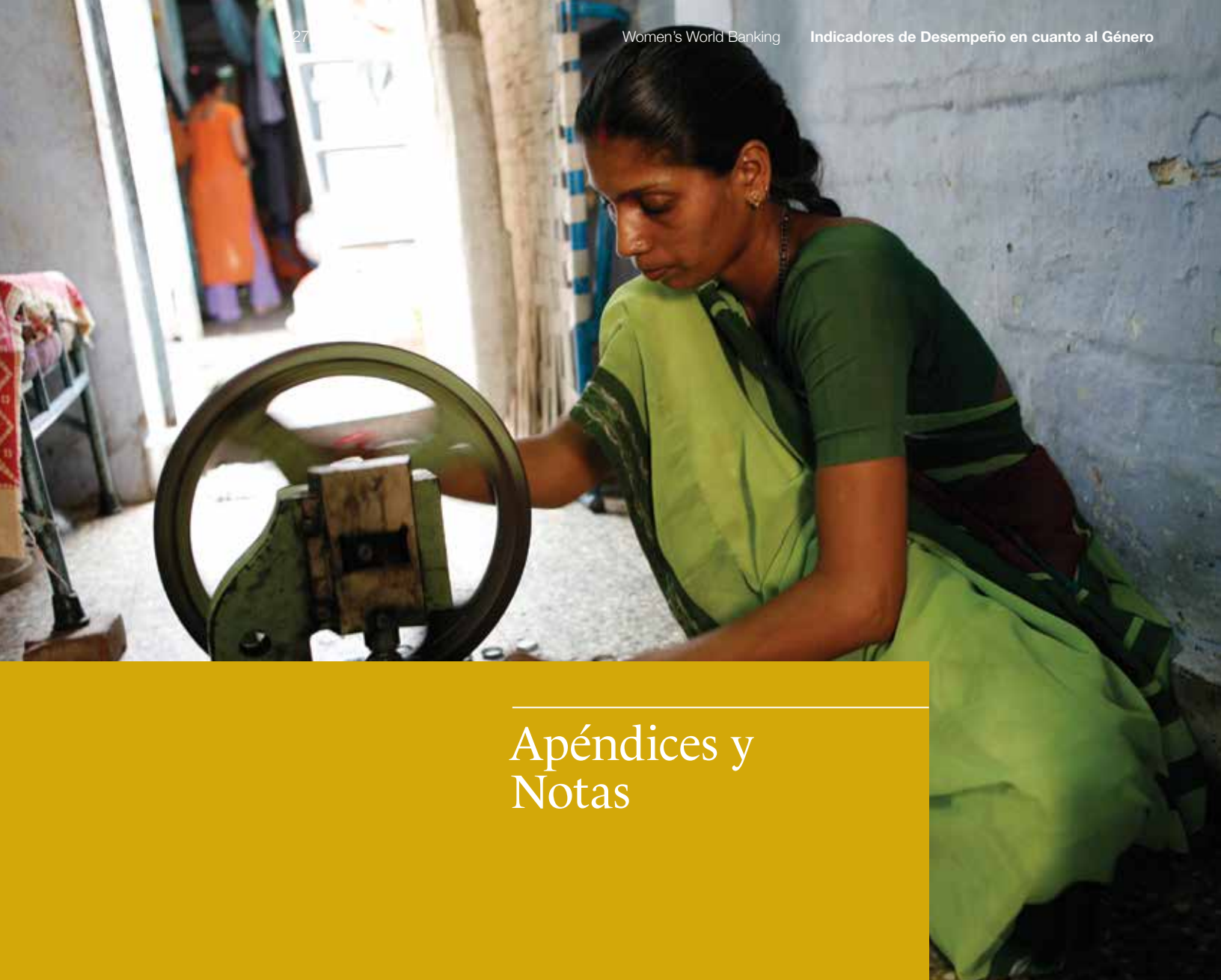


En Ujjivan, el análisis del uso del préstamo por ciclo mostró que, con el tiempo, las mujeres cambiaron el uso del préstamo, del negocio a la familia: la vivienda y la educación eran las prioridades más importantes.



## Hacia Adelante

Estos indicadores suministran un medio para que las instituciones financieras midan el desempeño en cuanto al género. Esperamos que las instituciones usen estos indicadores y análisis para desarrollar una sólida comprensión de la calidad del servicio que estamos brindando a las mujeres y cómo estas clientas contribuyen a los objetivos financieros y a la misión social de la organización. Sin embargo, la Iniciativa de Desempeño en cuanto al Género no acaba aquí. Women's World Banking anhela que esta iniciativa contribuya de manera más directa a realizar un seguimiento de la efectividad con la que los productos más allá del crédito, particularmente los ahorros, están atendiendo las necesidades de las mujeres de bajos ingresos.



---

## Apéndices y Notas

## Apéndices y Notas

## Apéndice A

Área	Categoría	Definición	Fórmula	USSPM	Principios Smart	Principios de Seal
Centrado en la Clientela	Alcance	Cientas como porcentaje del total de clientes	$\text{Número de clientas} / \text{Número total de clientes}$	Estándar 1B3	CPP1/ CPP2	
	Alcance	Nuevas clientas como porcentaje de total de nuevos clientes	$\text{Número de nuevas clientas} / \text{Número total de nuevos clientes para el periodo}$	Estándar 1B3	CPP1/ CPP2	
	Alcance	Cientas como porcentaje del mercado accesible	$\text{Número de clientas} / \text{Mercado estimado de microempresas de mujeres (o población de mujeres económicamente activas del país)}$	Estándar 6A5		
	Alcance	Cientas como porcentaje del total de mujeres atendidas por proveedores comparables en el mercado	$\text{Número de clientas} / \text{Número total de clientas de microfinanzas en el mercado (país/región)}$	Estándar 6A1		
	Alcance	Porcentaje de clientas por debajo del umbral de la pobreza	$\text{Número de clientas por debajo del umbral de pobreza designado como meta (PPI/línea de pobreza)} / \text{Número total de clientas}$	Estándar 1B5		PPP1
	Alcance	Saldo promedio del préstamo inicial como porcentaje del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, por género	$\text{Saldo promedio del préstamo inicial para mujeres (hombres) prestatarias del INB per cápita}$	Estándar 1B5		
	Productos	Porcentaje de clientes analizados a través de la investigación de mercado, por género	$\text{Número de clientes mujeres (hombres) analizados a través de la investigación de mercado} / \text{Número total de clientes}$	Estándar 4A1	CPP1	
	Productos	Porcentaje de mujeres que acceden a dos o más tipos distintos de productos financieros voluntarios	$\text{Número de clientas que acceden a dos o más productos} / \text{Número total de clientas}$	Estándar 4C1	CPP1	
	Productos	Crecimiento de productos, por género	$\text{Número de nuevas clientas mujeres (hombres), que acceden a un producto específico durante un periodo de tiempo} / \text{Número total de clientes mujeres (hombres) que acceden a un producto al comienzo de un periodo de tiempo}$	Estándar 4A1	CPP1	
	Calidad del Servicio	Tasa de retención de clientes, por género	$\text{Número de clientas activas al final del periodo} / (\text{Clientas activas al comienzo del periodo} + \text{nuevas clientas durante el periodo})$	Estándar 4A3	CPP1	PPP2
	Calidad del Servicio	Participación de clientas activas por ciclos de préstamos Participación de clientas activas por año de ingreso	- $\text{Número de clientas que están en un ciclo de préstamo dado} / \text{Número total de clientas}$ - $\text{Número de clientas que se integraron en un año dado} / \text{Número total de clientas}$	Estándar 4A3		
	Calidad del Servicio	Calificación de la satisfacción del cliente, por género	$\text{Calificación promedio de la encuesta de satisfacción para clientes mujeres (hombres)}$	Estándar 4A2	CPP1/ CPP7	PPP2
	Protección al Cliente	Porcentaje de clientes con consultas/quejas, por género	$\text{Número de clientes mujeres (hombres) con consultas o quejas} / \text{Número total de clientes}$	Estándar 2D4	CPP1/ CPP5	PPP2
Protección al Cliente	Porcentaje de clientas que asistieron a programas de educación financiera	$\text{Número de clientas que asistieron a programas de educación financiera en el año} / \text{Número total de clientas}$	Estándar 4C2	CPP3		
Enfoque Institucional	Institucional	Porcentaje de mujeres miembro de la junta	$\text{Número de mujeres miembro de la junta} / \text{Número total de miembros de la junta}$	Estándar 5A7		
	Institucional	Porcentaje de mujeres en el personal	$\text{Número de mujeres en el personal} / \text{Número total de personal}$	Estándar 5A7		
	Institucional	Porcentaje de mujeres en mandos medios	$\text{Número de mujeres en mandos medios} / \text{Número total de mandos medios}$	Estándar 5A7		
	Institucional	Porcentaje de mujeres en la alta dirección	$\text{Número de mujeres en la alta dirección} / \text{Número total de miembros de la alta dirección}$	Estándar 5A7		
	Institucional	Porcentaje de mujeres en personal de primera línea	$\text{Número de mujeres en personal de primera línea} / \text{Número total de personal de primera línea}$	Estándar 5A7		
	Institucional	Tasa de deserción voluntaria del personal, por género	$\text{Número de mujeres (hombres) que abandonan voluntariamente la institución} / \text{Número total de mujeres (hombres) en el personal}$	Estándares 5B6/5C2/5C4		
	Institucional	Tasas de ascenso, por género	$\text{Número de mujeres (hombres) ascendidas} / \text{Número total de mujeres (hombres) en el personal}$	Estándares 5B6/5C2/5C4		
Resultados Financieros y Sociales	Resultados Financieros	Porcentaje de la cartera de préstamos, por género	$\text{Cartera Bruta de Préstamos de mujeres (hombres)} / \text{Cartera total}$	Estándares 1B3/4B3		
	Resultados Financieros	Saldo promedio del préstamo, por género	$\text{Cartera bruta de préstamos de mujeres (hombres)} / \text{Número de prestatarias mujeres (hombres)}$	Estándares 1B3/4B3	CPP2	
	Resultados Financieros	Cartera en riesgo > 30 días, por género	$\text{Saldo vigente de cartera vencida de mujeres (hombres) durante más de 30 días} / \text{Cartera bruta de préstamos de clientes mujeres (hombres)}$		CPP2	
	Resultados Sociales	Cambio del porcentaje promedio en ingresos netos o activos del negocio por género y/o cambio del porcentaje promedio en ingresos o activos de la unidad familiar, por género	$(\text{Ingresos promedio de mujeres (hombres) en un año dado}) / \text{Ingresos promedio de mujeres (hombres) en el año anterior}$	Estándares 1A3/1A4/1A5/1B8		PPP3
	Resultados Sociales	Porcentaje de mujeres que utilizan su préstamo para su propia actividad económica	$\text{Número de mujeres que obtienen un préstamo y afirman que lo usarán para su propio negocio} / \text{Número total de clientas}$	Estándares 1A3/1A4/1A5	CPP2	PPP3
	Resultados Sociales	Porcentaje de clientas con hijos en edad escolar cuyos hijos están inscritos en la escuela	$\text{Número de clientas con hijos en edad escolar que afirman que todos sus hijos están en la escuela} / \text{Número total de clientas con hijos en edad escolar}$	Estándares 1A3/1A4, 1A5/1B8		PPP3
Resultados Sociales	Porcentaje de clientas que muestran una mejora en las condiciones de la vivienda	$\text{Número de clientas con mejora en la métrica de las condiciones de la unidad familiar (tejado, suelo, aseo, etc.)} / \text{Número total de clientas}$	Estándares 1A3/1A4, 1A5/1B8		PPP3	

## Apéndice B

### ACERCA DE LOS ASOCIADOS QUE REALIZAN LA IMPLEMENTACIÓN

#### FINANCE TRUST

Finance Trust Ltd. se fundó en 1984 para suministrar servicios financieros personalizados a personas de bajos y medianos ingresos, especialmente mujeres. La compañía está autorizada y regulada por el Banco de Uganda como una Institución Tomadora de Depósitos y ha obtenido reconocimiento como un actor clave y como parte del sector financiero formal de Uganda. La compañía cuenta con una de las mayores redes de sucursales en Uganda, con 30 sucursales interconectadas, posicionadas estratégicamente por todo el país, y presta servicio a más de 150.000 clientes con una diversidad de soluciones de ahorro y crédito, que incluyen préstamos empresariales, préstamos sobre el salario, préstamos para matrículas escolares, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y servicios de transferencia de dinero.

#### FUNDACIÓN DELAMUJER

La Fundación delamujer se fundó en 1986, con la misión de contribuir al desarrollo económico y social, y al bienestar de las mujeres empresarias de bajos ingresos y de sus familias, ofreciendo productos y servicios financieros responsables. La Fundación delamujer dispone de 220 oficinas y 306 corresponsales bancarios. La Fundación delamujer tiene una calificación de 4 diamantes, otorgada por MIX Market, debido a la transparencia, calidad y fiabilidad de sus datos. La Fundación delamujer ha recibido también numerosos reconocimientos:

- Entre las instituciones más admiradas en Colombia, por DATEXCO en 2011
- Cuarto puesto entre las mejores Instituciones de Microfinanzas, por la Revista Forbes en 2007
- La Mejor Institución en el apoyo a las actividades de los empresarios colombianos, por Bancoldex en 2007
- Premio a la Excelencia en Microfinanzas para instituciones no reguladas, por el Banco Interamericano de Desarrollo en 2005, y
- Premio a la Transparencia Financiera, por CGAP en 2006

#### UJJIVAN

Ujjivan se estableció en 2005 para prestar servicio a las personas de bajos ingresos económicamente activas, en áreas urbanas y semiurbanas, con sede central en Bangalore y oficinas regionales en Nueva Delhi, Calcuta y Pune. Ujjivan cuenta con 299 sucursales en veinte estados, incluyendo 48 distritos poco bancarizados a lo largo de la India. Suministra una gama de productos y servicios de crédito para cubrir las necesidades de los clientes, así como seguros. Ujjivan recibió una calificación de 5 Diamantes de MIX Market en 2010. Además:

- En octubre de 2010, Ujjivan ganó el premio Srijan a la transparencia de IMF, para IMF establecidas
- Se la consideró en el puesto 14 entre las Mejores Compañías para Trabajar en la India y obtuvo el primer puesto en la industria de las microfinanzas en mayo de 2011
- IMF del Año 2011 (Grandes Organizaciones) en la Cumbre de la India de Access Microfinance, que se celebró en Delhi
- Premio platino en informes de Gestión del Desempeño Social por parte de MIX Market, y
- En enero de 2013, Ujjivan fue certificada por Smart Campaign para la implementación de los Principios de Protección al Cliente

## Apéndice C

### WOMEN'S WORLD BANKING RESOURCES

#### DESEMPEÑO EN CUANTO AL GÉNERO

- Página web de la Iniciativa de Desempeño en cuanto al Género de Women's World Banking: Herramientas y recursos para implementar los indicadores de desempeño en cuanto al género. [bit.ly/genderperformance](http://bit.ly/genderperformance)
- Serie de Herramientas para la Evaluación Organizacional en cuanto al Género: Autoevaluación de la selección, retención y ascenso del personal femenino en IMF. [bit.ly/GPI-OGA](http://bit.ly/GPI-OGA)
- ¿Y si en cambio se hubiera llamado Lehman Brothers & Sisters?: La Importancia de Desarrollar Instituciones de Microfinanzas con Diversidad de Género. [bit.ly/GPI-lehman-brothers-sisters](http://bit.ly/GPI-lehman-brothers-sisters)

#### ANÁLISIS DE DATOS

- ¿Malos Datos, Malos Resultados? Calidad de los Datos en el Sector de las Microfinanzas: Retos de la calidad de los datos en el sector de las microfinanzas y posibles soluciones. [bit.ly/data-quality](http://bit.ly/data-quality)
- Herramienta para el Análisis de la Cartera: Antecedentes teóricos sobre el análisis de datos y conceptos estadísticos básicos, así como un proceso paso por paso para prepararse y llevar a cabo un análisis básico y detallado de la cartera. [bit.ly/GPI-portfolio-analytics](http://bit.ly/GPI-portfolio-analytics)

#### MERCADEO

- Mercadeo para las Microfinanzas: Guía de referencia para las organizaciones de microfinanzas que tratan de desarrollar sus capacidades de mercadeo. [bit.ly/GPI-marketing-microfinance](http://bit.ly/GPI-marketing-microfinance)

#### DISEÑO Y DIVERSIDAD DE PRODUCTOS

- Apostando por los Jóvenes - Una Guía para el Desarrollo de Programas de Ahorro Innovadores para Jóvenes: [bit.ly/GPI-banking-youth](http://bit.ly/GPI-banking-youth)
- Experiencia del Cuidador en Microfund for Women: Lecciones de Jordania sobre Microseguros de Salud. [bit.ly/GPI-microinsurance](http://bit.ly/GPI-microinsurance)

### FUENTES DE LA INDUSTRIA

- Grameen Foundation  
Índice de Progress out of Poverty (PPI)  
[www.progressoutofpoverty.org](http://www.progressoutofpoverty.org)
- Microfinance Information eXchange  
[www.themix.org](http://www.themix.org)
- MFTransparency  
[www.mftransparency.org](http://www.mftransparency.org)
- Pro-Poor Seal of Excellence  
[www.sealofexcellence.wordpress.com](http://www.sealofexcellence.wordpress.com)
- The Smart Campaign  
[www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org)
- Grupo de Trabajo en Desempeño Social (SPTF)  
[www.sptf.info](http://www.sptf.info)
- Herramientas de Medición de la Pobreza de USAID  
[www.povertytools.org](http://www.povertytools.org)

## Notas

### PÁGINA 3

- 1 Para información adicional sobre los retos en cuanto a la calidad de los datos y posibles soluciones, véase la publicación de Women's World Banking: "¿Malos Datos, Malos Resultados? Calidad de los Datos en el Sector de las Microfinanzas".
- 2 Véase la Herramienta para el Análisis de la Cartera de Women's World Banking, para obtener información adicional para realizar análisis centrados en la clientela.

### PÁGINA 5

- 3 Basado en los datos de 2011 de todas las IMF que presentan informes a MIX Market.

### PÁGINA 6

- 4 Véanse las publicaciones de Women's World Banking: "¿Malos Datos, Malos Resultados? Calidad de los Datos en el Sector de las Microfinanzas" o Herramienta para el Análisis de la Cartera, para mayor información acerca de sistemas y análisis centrados en la clientela.
- 5 Para obtener información adicional, véanse los indicadores de Resultados Sociales.
- 6 "Crédito/Comercial", también conocido en algunas instituciones como "Operaciones" o "Programas", es la división responsable de iniciar y administrar los productos fundamentales de la institución (generalmente la cartera de préstamos y, en muchos casos, ahorros y/o seguros).

### PÁGINA 7

- 7 Para información adicional acerca de crecimiento intensivo versus extensivo, véase "Defining Responsible Financial Performance: How to Think about Growth", Adrián González.

### PÁGINA 9

- 8 Véase la página 21 para conclusiones adicionales de este análisis.

### PÁGINA 13

- 9 Mercadeo para las Microfinanzas, Women's World Banking.
- 10 La fórmula de MIX es Tasa de retención de la clientela =  $\frac{\text{Prestatarios activos al final del periodo}}{\text{Prestatarios activos al comienzo del periodo} + \text{nuevos prestatarios durante el periodo}}$ . Véase también la fórmula de Schreiner en "The Challenges of Measuring Client Retention", Chuck Waterfield.
- 11 Para información adicional véase Satisfacción de la Clientela en la página 14.

### PÁGINA 17

- 12 "Connecting Corporate Performance and Gender Diversity", Catalyst.

### PÁGINA 20

- 13 Women and Repayment in Microfinance: A Global Analysis; Bert D'espallier, Isabelle Guerin, Roy Mersland.

## Agradecimientos

Women's World Banking desearía expresar su agradecimiento a los numerosos individuos y organizaciones cuyo apoyo ha hecho posible esta publicación. Un agradecimiento muy especial al personal y a los consultores de Women's World Banking por su contribuciones: Celina Kawas, Rebecca Ruf, Jaclyn Berfond, Elizabeth Lynch, Julie Slama, Karen Miller y los consultores Anne Folan, Ken Liffiton, Mark Schreiner, Mona Selim, Hugh Sinclair y Daniel Rozas.

Asimismo desearíamos dar las gracias a las instituciones de microfinanzas que tan gentilmente acogieron al personal de Women's World Banking, y dedicaron su tiempo y energías a esta iniciativa: Finance Trust, Fundación delamujer y Ujjivan. Nos gustaría agradecer en especial a los miembros de los Grupos Asesores de Operaciones e Inversiones, quienes prestaron su tiempo y conocimientos a esta estimulante iniciativa:

*Ben Leussink, Hivos, Holanda*  
*Carolina Benavides, Mibanco, Perú*  
*CJ Juhasz, Gestión de Activos de WWB, EE.UU.*  
*Dina Quonqur,*  
*Microfund for Women, Jordania*  
*Frances Sinha, EDA Rural Systems, India*  
*Jody Rasch, Moody's, EE.UU.*  
*Juan Manuel Grau,*  
*Fundación delamujer, Colombia*  
*Kate Holloway, Westpac, Australia*  
*Kate McKee, CGAP, EE.UU.*  
*Micol Pistelli, Microfinance*  
*Information Exchange, EE.UU.*  
*Kathleen McQuiggan, PaxWorld, EE.UU.*  
*Safiye Ozuygun, Citi, Reino Unido*  
*Sandra Darville,*  
*Inter-American Development Bank, EE.UU.*  
*Sascha Noé, Cordaid, Holanda*  
*Shazreh Hussain, Gender Expert, Pakistán*

Nos sentimos enormemente agradecidos por el apoyo de nuestros donantes — Citi, Cordaid, Hivos, Icco, el Fondo Multilateral de Inversiones y Moody's — quienes han permitido a Women's World Banking dar este siguiente paso adelante en la definición del desempeño en cuanto al género para las microfinanzas.



