



# **REDCAMIF**

## **Informe de la Evaluación de la Capacidad de la Red**

**Realizada Abril 2008 por:  
Sharon D'Onofrio, la red SEEP  
Jenny Morgan, la red SEEP**

***Financiado por:*  
Citi Network Strengthening Program**

Citi Foundation



<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	3
PANORAMA ECONÓMICO .....	4
ACTIVIDADES MICROFINANCIERAS EN CENTROAMÉRICA.....	4
<b>PRESENTACIÓN GENERAL DE LA RED .....</b>	<b>6</b>
ORGANIZACIÓN .....	7
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>9</b>
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	9
METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.....	9
SISTEMA DE PUNTUACIÓN.....	12
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
DIRECCIÓN .....	14
OPERACIONES.....	19
VIABILIDAD FINANCIERA .....	22
RECURSOS HUMANOS.....	26
RELACIONES EXTERNAS .....	29
EJECUCIÓN DE SERVICIOS.....	33
<b>ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....</b>	<b>38</b>
<b>PUNTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN DE LA RED.....</b>	<b>40</b>
<b>RESUMEN DE LAS RECOMENDACIONES.....</b>	<b>41</b>
ANEXO 1: EJEMPLO DE HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA .....	46

## **Agradecimientos**

El equipo de evaluación agradece a la dirección y al personal de REDCAMIF por su continuo apoyo al proceso de evaluación. El equipo también quisiera expresar su agradecimiento a los miembros, donantes y otros asociados estratégicos de REDCAMIF, que tuvieron la gentileza de responder a nuestras preguntas y hacer comentarios. La presente evaluación fue realizada por Sharon D'Onofrio, consultora de la Red SEEP, y Jenny Morgan, Directora de Programas de SEEP.

## **Resumen Ejecutivo**

La Evaluación de Capacidad de la Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF) fue realizada por la Red SEEP del 14 al 25 de abril de 2008. Esta evaluación fue la primera actividad importante financiada por el Programa de Fortalecimiento de Redes de la Fundación Citi, un programa de asistencia técnica y financiera, administrado por la Red SEEP, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de organización de doce asociaciones de microfinanzas, incluyendo REDCAMIF.

El equipo de evaluación empleó la herramienta de evaluación *Network Capacity Assessment Tool* (NCAT), elaborada por SEEP. La herramienta NCAT está diseñada para determinar la etapa de desarrollo de una red evaluando su nivel de eficacia en seis áreas de competencia: dirección o gobierno, operaciones, viabilidad financiera, recursos humanos, relaciones externas y ejecución de servicios. La herramienta asigna un puntaje de 0 a 4 a cada área evaluada y el promedio de los puntajes determina la medida total de desarrollo de la red. La presente evaluación dio como resultado un puntaje total de 3.0, clasificando a REDCAMIF como una red en estado avanzado de desarrollo (3-4). Desde la anterior evaluación NCAT, realizada en 2006, REDCAMIF mostró un mejoramiento moderado en todas las categorías principales. Los fundamentos de la excelencia organizativa están funcionando con un alto grado de eficacia.

## Introducción



## Panorama Económico

La región centroamericana está compuesta por seis países, a saber, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. Su población sobrepasa los 40 millones y la tasa promedio de crecimiento anual es de 1.9%. Según CIFRAS de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 51% de la población centroamericana vive en condiciones de pobreza.

El Producto Interno Bruto (PIB) es de US\$ 83 millones, con un crecimiento anual de 5.25%. El PIB per cápita se estima en US\$ 2.600. La inflación de la región de seis países fue de 5.5 a 10%, con excepción de El Salvador que tuvo una inflación de 4% en 2006.

## Actividades Microfinancieras en Centroamérica

El sector de la micro y pequeña empresa en Centroamérica está constituido por cerca de tres millones de personas que trabajan por cuenta propia y generan empleo a más de 9 millones de personas, que representan cerca del 40% de la Población Económicamente Activa de la región. Adicionalmente, se calcula que las pequeñas y micro empresas contribuyen con un 25% al PIB de la región. El nivel de acceso de los micro y pequeños empresarios al financiamiento es muy bajo, con solamente un 5% de los saldos de cartera de los bancos de la región

destinados a este sector de la economía. La cobertura sólo alcanza al 10% de los microempresarios de Centroamérica.

Se estima que el sector de microempresas en particular abarca a más de 2 millones de microempresas. Su demanda combinada de servicios financieros sobrepasa los 5.000 millones de dólares, según algunos estudios.<sup>1</sup> La oferta actual de servicios financieros, principalmente de bancos, cooperativas e instituciones microfinancieras, satisface aproximadamente 20% de la demanda. Esta aparente brecha de financiamiento representa una buena oportunidad de crecimiento para el sector microfinanciero.

MIX Market, junto a REDCAMIF, ha reunido información de 68 instituciones microfinancieras de cinco países diferentes (El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Costa Rica). Aunque resulta difícil estimar el grado en que esta base de datos representa al sector en su conjunto, su creación es la primera tentativa importante de analizar las tendencias de la región. Según el análisis más reciente, el sector microfinanciero centroamericano posee algunas características dignas de notar.

- **El mercado sigue estando dominado principalmente por ONGs y pequeñas cooperativas.** A pesar de la tendencia hacia la comercialización en la región latinoamericana en general, la mayoría de las organizaciones que atienden al sector son ONGs y pequeñas cooperativas no reguladas. Los marcos regulatorios varían bastante de un país a otro y, en algunos casos, plantean importantes obstáculos al desarrollo del sector local. Honduras es el único país que cuenta con una ley de microfinanzas especializada.
- **La escala de operaciones de las IMF es considerablemente menor que el promedio de la región latinoamericana.** Se estima que la escala de operaciones, medida según la cartera bruta de préstamos, es un cuarto la de la IMF media de América Latina. A pesar de que el sector microfinanciero de Centroamérica está entre los más antiguos del mundo, sus instituciones se han mantenido pequeñas. Medido según los prestatarios, el número promedio de préstamos pendientes es menos de 9.000. El promedio para América Latina es 30.000. El tamaño varía entre los países de Centroamérica. Las IMF nicaragüenses son, por regla general, más grandes que las del resto de la región, debido a sus saldos de préstamos más altos y el mayor número de prestatarios atendidos. Las IMF de El Salvador, en cambio, atienden al segundo número más pequeño de prestatarios, pero ocupan el segundo lugar en cuanto a escala, considerando que el saldo de préstamos promedio está entre los más altos.
- **La eficiencia y la productividad son bastante diferentes en los distintos países.** Según el análisis de grupos paritarios, la eficiencia es en gran parte

---

<sup>1</sup> “El Entorno de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica”, Fernando García, 2003. CABEI, DESJARDINS, FOLADE y PAR.

el resultado de la escala de operaciones. Las IMF nicaragüenses son, por regla general, más grandes y, por lo tanto, más eficientes. Las organizaciones hondureñas tienen, por regla general, el nivel más alto de gastos de operación en relación con su cartera bruta de préstamos, más de 30%, comparado con 18.9% para el resto de América Latina.

- **Los bancos comerciales están empezando a competir con los proveedores de servicios microfinancieros.** El éxito de los bancos especializados que atienden al sector microfinanciero en Centroamérica ha suscitado el interés de los bancos comerciales tradicionales. Si bien resulta difícil obtener datos estadísticos fiables, la mayoría de los países de la región informa sobre la incursión de los bancos comerciales en el sector de micro y pequeñas empresas. ProCredit, un holding mundial especializado en microfinanzas, posee bancos comerciales en Honduras, El Salvador y Nicaragua. Su banco afiliado más antiguo de la región presta servicios a más de 80.000 clientes.

## **Presentación General de la Red**

La Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF) se fundó en septiembre de 2002 en Ciudad de Guatemala, Guatemala, con la participación de cuatro redes nacionales, a saber, la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF), la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador (ASOMI), la Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras (REDMICROH) y la Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas (ASOMIF). Posteriormente, ese mismo año, se incorporó también como miembro la Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (REDCOM). En diciembre de 2006, la Red Panameña de Microfinanzas (REDPAMIF) se unió a la red regional.

La misión de REDCAMIF es consolidar la industria de las microfinanzas en Centroamérica, mediante la representación gremial, promoviendo el fortalecimiento institucional de las redes y sus asociadas, y forjando alianzas estratégicas que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los clientes de sus programas. La organización define su estrategia de servicio tomando en consideración economías de escala, como proveedor regional, y evita entrar en competencia con redes nacionales. Los principales servicios que ofrece REDCAMIF son: representación de la industria en foros regionales e internacionales, sistemas de información y bases de datos comunes, servicios de *benchmarking*, acceso a recursos financieros y técnicos, publicaciones y oportunidades de capacitación y de intercambio para miembros.

Las redes afiliadas representan cerca de 100 organizaciones microfinancieras. A Diciembre del 2007, la cartera pendiente total superaba los \$US 670 millones

con aproximadamente 815.000 clientes activos.<sup>2</sup> Los criterios de afiliación de las redes nacionales son diferentes, dando como resultado una diversidad significativa entre las IMF asociadas. Existen variaciones en el tamaño, la oferta de productos, la orientación geográfica, así como la estructura legal. Muchas de las IMF están ampliando sus servicios para satisfacer las necesidades de los clientes rurales, así como la demanda de préstamos de vivienda, pequeña industria y producción. Algunas tienen una cobertura de sólo 3.000 clientes, mientras que otras llegan a más de 70.000. Sin embargo, por lo general, la mayoría de las IMF dentro de las redes de REDCAMIF son organizaciones no gubernamentales (ONG) que atienden a un promedio de 10.000 a 12.000 clientes con préstamos de capital de trabajo con vencimientos menores a 12 meses.<sup>3</sup>

REDCAMIF		IMF afiliadas	Clientes	PyME en el país	% Cobertura	Cartera de préstamos (US\$)
Guatemala	REDIMIF	18	158,027	1,028,000	15%	85.1
El Salvador	ASOMI	12	86,146	532,000	16%	113.6
Honduras	REDMICROH	24	193,529	545,000	36%	151.1
Nicaragua	ASOMIF	19	341,370	367,000	93%	218.1
Costa Rica	REDCOM	17	15,717	250,000	6%	65.5
Panamá	REDPAMIF	9	20,183			46.1
<b>Total</b>		<b>99</b>	<b>814,972</b>	<b>2,722,000</b>	<b>29%</b>	<b>679.6</b>

Fuente: Red Centroamericana de Microfinanzas. Diciembre 2007.

## Organización

REDCAMIF está dirigida por una Junta Directiva de seis miembros elegidos por una Asamblea General de miembros. La Junta Directiva supervisa una organización constituida por siete miembros del personal, incluyendo un Director Ejecutivo, un Coordinador Administrativo, un Coordinador Técnico y la Unidad Regional de Transparencia encargada de los servicios de benchmarking de la red.

<sup>2</sup> Revista REDCAMIF, Abril 2007

<sup>3</sup> Revista REDCAMIF, Abril 2007

**Cuadro 1: Organigrama**



**Cuadro 2: Organigrama 2**



## Proceso de Evaluación

### Objetivos de la evaluación

La Red SEEP llevó a cabo una evaluación de REDCAMIF del 14 al 25 de abril de 2008, como parte de su Programa de Fortalecimiento de Redes iniciado a principios de año. Patrocinado por la Fundación Citi, es un programa de asistencia técnica y financiera de tres años dirigido a fortalecer la capacidad de organización de doce asociaciones de microfinanzas, incluyendo REDCAMIF. Como resultado del apoyo del programa, las redes participantes serán capaces de promover todavía más el crecimiento y desarrollo de los proveedores de servicios microfinancieros, reforzar su enfoque estratégico en ofrecer valor a sus miembros, y contribuir a las innovaciones internacionales en el campo.

El equipo de evaluación utilizó la herramienta de evaluación *Network Capacity Assessment Tool* (NCAT), elaborada por SEEP. La herramienta NCAT está diseñada para determinar la etapa de desarrollo de las asociaciones evaluando su nivel de eficacia en seis áreas cruciales de competencia: dirección o gobierno, operaciones, viabilidad financiera, recursos humanos, relaciones externas y ejecución de servicios. La herramienta NCAT ha sido utilizada para evaluar más de 20 asociaciones de microfinanzas alrededor del mundo en los últimos años y sigue perfeccionándose con la experiencia.

### Metodología y herramientas de evaluación

El proceso de evaluación comprendió las siguientes actividades:

**Examen de la documentación:** El equipo de evaluación examinó todos los documentos de planificación utilizados por REDCAMIF, incluyendo los planes operativos anuales de los últimos tres años. También se examinaron documentos internos de operación, incluyendo informes financieros, descripciones de puestos, manuales de organización y estatutos internos, además de varios documentos técnicos.

**Entrevistas con la dirección y el personal.** Se realizaron entrevistas de duración indeterminada con la dirección y el personal de REDCAMIF para reunir opiniones e información sobre las actividades y esferas de responsabilidad del personal. En total, el equipo de evaluación entrevistó a cuatro miembros del personal.

**Entrevistas con interesados del sector.** Se entrevistó a los interesados del sector, incluyendo organizaciones donantes, representantes de las asociaciones nacionales y regionales, y representantes de los proveedores de servicios de microfinanzas. Las entrevistas sirvieron para reunir puntos de vista sobre el sector en general, así como opiniones sobre la gestión y capacidad de servicio

de REDCAMIF. Mediante reuniones personales y conversaciones telefónicas, el equipo entrevistó a 28 personas de 22 organizaciones diferentes.

**Encuesta electrónica de instituciones clientes.** Se envió una encuesta electrónica de satisfacción de los miembros a los miembros de REDCAMIF. Las preguntas de la encuesta estaban dirigidas a estimar el nivel de participación en actividades de REDCAMIF, opiniones sobre la calidad de servicios recibidos y opiniones acerca de la eficacia de REDCAMIF en materia de relaciones externas.

### Cuadro 3: Normas de Eficacia de las Redes

#### Normas de Eficacia de las Redes

**Dirección.** La red tiene un Junta Directiva activa y comprometida, compuesta por líderes del sector de microfinanzas. La red tiene criterios de afiliación claramente definidos y atiende a una amplia gama de interesados del sector. Los miembros comprenden claramente y respetan las normas de la red, tales como los niveles de desempeño mínimos. Las necesidades y satisfacción de los miembros orientan las metas y objetivos de la institución, los que están claramente expresados y comprendidos por los interesados. La red posee una visión de su crecimiento futuro.

**Operaciones.** La red cuenta con una estructura de toma de decisiones democrática y una estructura orgánica bien definida. Los sistemas operativos comprenden la planificación, la gestión de la información, la contabilidad, el seguimiento y la presentación de informes. Estos sistemas se actualizan, de acuerdo a las necesidades, y en ellos se tienen en cuenta los aportes de los interesados, como corresponde (por ejemplo, presupuestación, planificación y transmisión de información). Los procedimientos y manuales administrativos se cumplen y someten a una actualización periódica.

**Viabilidad financiera.** La red cuenta con un plan de generación de ingresos que hace hincapié en proveer a los miembros servicios cuya demanda es lo suficientemente grande como para cubrir una parte importante de los costos, y en atraer cofinanciamiento externo. La red posee múltiples fuentes de fondos y una estrategia destinada a diversificar estas fuentes. El proceso de presupuestación está integrado en el proceso de planificación y es supervisado por mecanismos de control. La contabilidad y auditoría son transparentes y basadas en equipos.

**Recursos humanos.** La dirección de la red está centrada en el mercado y demuestra iniciativa; su eficacia es evaluada. Las descripciones de cargos y el proceso de contratación son transparentes y están claramente definidos. Los miembros del personal se benefician de supervisión regular, incentivos, evaluaciones basadas en los resultados y procedimientos de interposición de recursos. La capacitación del personal está basada en las necesidades individuales y los objetivos de la red.

**Relaciones externas.** La red se percibe como creíble y valiosa, y se encuentra en buena posición para incidir en las políticas del gobierno. Tiene buena comunicación con los interesados, las autoridades, otros participantes del sector y con los donantes. La red proyecta una imagen positiva entre los interesados del sector.

**Ejecución de servicios.** Los servicios de la red se basan en la demanda de los miembros, la capacidad de la red y un rendimiento positivo del capital invertido. La red posee la competencia necesaria, hecho que es reconocido por todos los interesados del sector. La red cuenta con sistemas para procesar, difundir y solicitar comentarios de los miembros y otros interesados. Según los resultados de encuestas periódicas, los miembros participan activamente en la red y están satisfechos con ella. Los programas de la red se comercializan activamente a los interesados y la red se dedica a hacer relaciones públicas sobre temas relacionados con las microfinanzas. La difusión de información es interactiva y se actualiza continuamente. Todos los programas comprenden seguimiento, evaluación y presentación de informes.

## Sistema de puntuación

La metodología de calificación integral de NCAT emplea un sistema de acumulación puntaje. Primero se pondera cada área de eficacia de la red, según su importancia relativa para la excelencia de la red y el número de indicadores que se miden con la norma de eficacia. Así, el área de eficacia “Dirección” tiene 13 indicadores y un factor de ponderación de 13, mientras que “Relaciones Externas” tiene 10 indicadores y un factor de ponderación igual a 10. Cada indicador forma parte de un subgrupo del área de eficacia correspondiente.

El analista asigna un puntaje de 0 a 4 a cada indicador, basándose en su análisis de las encuestas de los miembros y los documentos de la red, así como en las entrevistas y discusiones de grupo con personal y miembros de la red.

Cada puntaje representa una calificación general de la eficacia de la red, según la escala que figura a continuación.

### Escala de calificación de los indicadores de eficacia de la red

Puntaje	Calificación
0 =	Ausente
1.0 =	Debe mejorar totalmente
2.0 =	Debe mejorar en algunos aspectos
3.0 =	Aceptable, debe mantenerse
4.0 =	Funciona bien

Es preciso asignar un puntaje a todos los indicadores, para mantener la cabalidad del sistema de ponderación de las seis normas de eficacia de las redes en la evaluación NCAT.

1. Se contabilizan los puntajes de los indicadores individuales y se calcula el promedio para obtener un puntaje total para cada área de eficacia de la red.
2. La suma de los puntajes totales de las seis áreas de eficacia se divide entre seis para calcular la calificación general de la red.

Los resultados de la evaluación de la capacidad de la red, la ubican en una de las cuatro etapas de desarrollo, según su competencia en las seis áreas de eficacia. Estas áreas se identifican como redes incipientes, redes emergentes, redes en expansión y redes en avanzado estado de desarrollo. El siguiente cuadro presenta la correlación de las calificaciones con la etapa de desarrollo de la red.

**Cuadro 4: Etapas de Desarrollo NCAT**

<b>Calificación</b>	<b>Etapas de Desarrollo</b>
<b>0.0 – 1.0</b>	<b>Red Incipiente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Primer etapa de desarrollo: la red está empezando a desarrollar una estructura institucional.</li><li>• Los fundamentos de la excelencia de la red son rudimentarios o todavía no existen.</li></ul>
<b>1.0 – 2.0</b>	<b>Red Emergente:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La red cuenta con una estructura institucional básica.</li><li>• Los fundamentos de la excelencia de la red están empezando a tomar forma.</li></ul>
<b>2.0 – 3.0</b>	<b>Red en Expansión:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La red cuenta con una estructura institucional sólida.</li><li>• Los fundamentos de la excelencia de la red están funcionando.</li><li>• La red posee una trayectoria de éxito y es reconocida por los interesados clave.</li></ul>
<b>3.0 – 4.0</b>	<b>Red Avanzada:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La red cuenta con una estructura institucional vibrante y flexible.</li><li>• Los fundamentos de la excelencia de la red funcionan con un alto grado de eficacia.</li></ul>

\*Como las cuatro etapas de desarrollo son dinámicas e interactivas, la red podría no estar en la misma etapa de desarrollo en todas las áreas de eficacia y su calificación podría no ser una indicación de la cantidad de años que ha estado operando.

## **Análisis de Resultados**

Una vez recopilados los datos, se procedió a su análisis agrupando la información bajo cada una de las seis áreas de eficacia de la red, es decir, dirección, operaciones, viabilidad financiera, recursos humanos, relaciones externas y ejecución de servicios. Se prepararon cuadros con los indicadores que debían ser calificados bajo sus respectivas áreas de eficacia. En los cuadros a continuación figura la calificación final para cada área, seguida por una explicación detallada de las calificaciones e información adicional.

## Dirección

<b>Ponderación: 13</b>	
<b>Miembros (M): 4</b>	<b>La orientación estratégica de la red es satisfacer las necesidades de los miembros. Los miembros son responsables de cumplir con los criterios de afiliación y las normas.</b>
<b>Participación Democrática (P): 2</b>	<b>La red cuenta con sistemas que velan por la participación democrática de los miembros de la red.</b>
<b>Junta Directiva (J): 5</b>	<b>La Junta Directiva emplea prácticas de buen gobierno y representa una buena combinación de instituciones y habilidades.</b>
<b>Visión (V): 1</b>	<b>Los miembros, el personal de la red y la Junta Directiva tienen una comprensión común de lo que la red pretende lograr.</b>
<b>Crecimiento (C): 1</b>	<b>La red tiene una visión de crecimiento, tanto en términos absolutos, como en términos de representar a más interesados a medida que el sector crece y va cambiando.</b>

1	La red posee criterios de afiliación claramente definidos.	M	2.5
2	Los miembros deben cumplir las normas mínimas, las que se encuentran claramente definidas y son aplicadas.	M	1.0
3	El plan estratégico y/o comercial de la red está basado en una evaluación de las necesidades de los miembros.	M	2.0
4	La Junta Directiva da prioridad a la satisfacción de los miembros cuando toma decisiones.	M	2.0
5	Los miembros participan en el desarrollo de la visión, misión y metas de la red (de aquí en adelante identificadas colectivamente como la “visión”).	P	3.5
6	La red cuenta con un proceso democrático de toma de decisiones.	P	2.5
7	Los estatutos de la red identifican las cualidades que deben tener los miembros de la Junta Directiva y los procedimientos operativos que deben seguir, para así velar por la dirección eficaz y democrática de la red.	J	3.0
8	La Junta Directiva está compuesta por miembros comprometidos que representan los intereses de todas las partes interesadas, y entre ellos se encuentran líderes del sector microfinanciero. <sup>4</sup>	J	3.5
9	La Junta Directiva se ocupa de cuestiones generales de largo plazo, mientras que el personal de la red maneja las operaciones rutinarias.	J	4

<sup>4</sup> Un puntaje de 4 indicaría que las transiciones de la junta se han llevado a cabo con éxito. La transición del Presidente de la Junta Directiva todavía no ha tenido lugar formalmente.

10	La Junta Directiva establece las políticas y los objetivos de programa de la red, analiza y aprueba los proyectos, evalúa los resultados de los programas, y se encarga de las relaciones públicas, la supervisión financiera y las iniciativas de defensa y promoción.	J	4
11	La Junta Directiva se reúne periódicamente.	J	4
12	La visión de la red es conocida por todos los interesados del sector.	V	4
13	La estrategia de crecimiento de la red es convertirse en el representante del sector (o subsector) microfinanciero, incrementando para ello la proporción de interesados del sector que son miembros de la red.	C	2.5
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			<b>3.0</b>

El área de Dirección se centra en las definiciones de la afiliación, la participación democrática, el desempeño de la junta directiva, la visión y las estrategias de crecimiento. Según los estatutos de REDCAMIF, en la Junta Directiva están representadas las seis redes afiliadas de manera equitativa. Los miembros de la Junta son elegidos por la Asamblea General, en la que también están representados todos los miembros. La Junta Directiva comprende un Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero y dos Directores adicionales. Los estatutos definen claramente las funciones y atribuciones de los miembros de la Junta Directiva.

Como parte de su estructura de dirección, los estatutos también identifican la existencia de un Comité Técnico Ejecutivo, compuesto por Directores de cada una de las redes nacionales. La función de este Comité es prestar apoyo operativo al personal directivo de REDCAMIF y apoyar a la Junta Directiva en la ejecución de las actividades de planificación fundamentales. Además, los estatutos describen la composición, la función y las responsabilidades de una Comisión Consultiva, compuesta por ex presidentes de redes nacionales. Esta comisión, según se informa, no está operando formalmente.

Los miembros de la Junta Directiva han demostrado un importante compromiso con REDCAMIF y han cumplido activamente con sus responsabilidades de liderazgo, supervisión y planificación estratégica. La separación de funciones y responsabilidades entre la Junta Directiva y el personal ejecutivo de la organización parece ser adecuada. En los últimos años, los directores tanto de REDCAMIF como de las redes nacionales han recibido capacitación especializada. El Comité Técnico Ejecutivo desempeña un papel esencial en la planificación y ejecución de las actividades de la red.

En agosto de 2008 se llevará a cabo la primera transición del Presidente de la Junta Directiva de REDCAMIF. Se trata de una etapa importante de desarrollo para la red y constituye una prueba de su compromiso con los procesos

democráticos. Como parte de la transición, la Junta Directiva ha elegido una comisión especial encargada de examinar los estatutos de la organización. Después de cinco años de operación, los miembros consideran que sería conveniente realizar algunos ajustes a sus procesos y procedimientos rectores. La revisión de los estatutos es un acontecimiento positivo, que debería servir para reforzar la dirección de la organización.

Los criterios de afiliación de REDCAMIF están relacionados exclusivamente con la idoneidad de las redes nacionales. No existe ninguna relación entre los criterios de REDCAMIF y los de las redes nacionales. En efecto, las redes nacionales tienen, cada una, su propia definición de afiliación y entre ellas hay una gran variación. A nivel de REDCAMIF, no existe ningún sistema para determinar el cumplimiento de los miembros con los criterios de afiliación. Las condiciones de afiliación se relacionan con cualidades generales de organización en el momento de la aceptación dentro de la red. Del mismo modo, los miembros no tienen que cumplir normas de desempeño mínimas. También existe una variación importante entre las normas de las diferentes redes nacionales.

La falta de normas de desempeño rigurosas y criterios de afiliación más coherentes de las redes nacionales entraña un riesgo potencial para REDCAMIF. Su reputación como representante creíble del sector está intrínsecamente vinculada a la calidad percibida de las IMF afiliadas a nivel local. Aunque muchas de las IMFs más importantes de la región están asociadas con estas redes, también hay muchas cuyo desempeño no es del todo satisfactorio o está estancado.

Es preciso considerar el proceso de planificación de REDCAMIF en dos niveles: la comunicación entre REDCAMIF y las redes nacionales, y la comunicación entre las redes nacionales y las IMF miembros. El sistema parece estar funcionando muy bien a nivel de REDCAMIF y sus redes afiliadas. El personal directivo está bien informado de las necesidades expresadas de sus miembros. La comunicación frecuente y continua con las juntas directivas, así como con los directores ejecutivos de las redes nacionales sirve de apoyo a un proceso de planificación eficaz.

Desafortunadamente, estos procesos se ven afectados por la falta de una evaluación sistemática a nivel de las redes nacionales. Las redes nacionales han recurrido, a lo largo del tiempo, a diferentes medios para evaluar las necesidades de los miembros. Sin embargo, la mayoría admite haberlo hecho mediante procesos ad hoc. La información obtenida de esta manera no es transmitida sistemáticamente a REDCAMIF. Del mismo modo, REDCAMIF no accede regularmente a información asociada con la satisfacción de las IMFs que participan en las actividades patrocinadas por ella. Parte de esta información la obtienen las redes nacionales, pero no la transmiten regularmente a la Junta Directiva de REDCAMIF.

REDCAMIF es una organización muy visible, cuya visión es bien comprendida por sus miembros y por la mayoría de los interesados del sector. La Red ha tenido mucho éxito en promover su visión, misión y orientación estratégica a través de numerosas publicaciones, el uso de su sitio Web, y múltiples eventos públicos.

Si bien la visión y misión de REDCAMIF son bien aceptadas, la organización parece carecer de un medio eficaz para evaluar su desempeño en relación con estos objetivos. Algunos de los conceptos más importantes mencionados son: normas de eficiencia operativa de las IMF, reducción de la pobreza, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y volverse representativa del mercado microfinanciero centroamericano. Idealmente, REDCAMIF debería ser capaz de establecer objetivos mensurables con una relación más directa con el cumplimiento de su visión y misión para el sector.

La estrategia de crecimiento de la red hace hincapié en la inclusión de una mayor cantidad de redes nacionales, ampliando posiblemente su afiliación para incluir miembros de países del Caribe. El crecimiento a través de la afiliación de más redes nacionales no es uno de los objetivos trazados de REDCAMIF. La Red no trata de influir en las estrategias de crecimiento de las redes nacionales ni participar activamente en la ampliación de su base. En algunos casos, las redes nacionales afirman ser representativas de sus sectores microfinancieros locales; sin embargo, no se realiza un seguimiento de medidas claras para confirmarlo.

Las cinco redes fundadoras de REDCAMIF han crecido muy poco en cuanto a número de afiliados en los últimos cinco años, con un crecimiento combinado de 7%, aproximadamente. En algunos casos, como Guatemala y Nicaragua, el número de miembros incluso ha disminuido ligeramente. La falta de una estrategia de crecimiento coordinada podría representar un riesgo para la capacidad de REDCAMIF de lograr su visión de ser representativa del sector.

*Resumen de las recomendaciones:*

1. Examinar la visión y misión para asegurarse que los sistemas de seguimiento y evaluación incluyen conceptos clave. Trabajar para armonizar los indicadores de las redes nacionales y elaborar un sistema de evaluación regional.
2. Institucionalizar las capacitaciones de juntas directivas para los Directores, así como para las juntas directivas de las redes nacionales. Las transiciones a todo nivel requieren una actualización constante de competencias y conocimientos.

3. Incluir actividades de desarrollo de la junta directiva en los planes anuales. Aplicar una herramienta de autoevaluación para medir las capacidades, identificar necesidades de capacitación y crear un sistema para medir el desempeño anualmente. Designar una comisión a nivel de junta directiva para poner en práctica el nuevo sistema<sup>5</sup>.
4. Poner en operación la Comisión Asesora según se define en los estatutos de REDCAMIF. Definir su finalidad para asegurar la coherencia y ejecución de la visión y misión de la organización.
5. Fomentar estrategias de crecimiento futuro que incidan en la ampliación de la base de afiliación de las redes nacionales y asegurar una representación más amplia de las IMF locales y otras instituciones que operan en microfinanzas. Consensuar entre las redes de microfinanzas estrategias de afiliación y fomentar el establecimiento de objetivos anuales., El papel de REDCAMIF debe ser el de fomento y promoción para desarrollar estrategias de inclusión de nuevas organizaciones dentro de las Redes.
6. Diseñar criterios mínimos para mantener la afiliación a REDCAMIF basada en los objetivos de desempeño de las redes locales. Los criterios no deben ser de carácter estrictamente financiero, hay que incluir otros elementos como alcance, impacto social, cobertura, etc.
7. Asegurar el cumplimiento mediante la presentación de informes periódicos y el examen anual. Considerar establecer normas de desempeño para los miembros a nivel local, como medio para promover la calidad y la credibilidad de REDCAMIF.
8. Establecer un sistema para evaluar los eventos patrocinados por REDCAMIF. Presentar periódicamente un resumen de la evaluación de los resultados a la Junta Directiva. Publicar los resultados en el sitio Web y en los boletines informativos de las redes

---

<sup>5</sup> Véase en el Anexo 1 un ejemplo de la herramienta de autoevaluación de la junta directiva.

## Operaciones

<b>Ponderación: 12</b>	
<b>Miembros (M): 1</b>	<b>Los miembros designan representantes para servir de contacto con la red.</b>
<b>Sistemas (S): 8</b>	<b>Existen sistemas para todas las áreas operativas más importantes.</b>
<b>Seguimiento y Evaluación (SE): 3</b>	<b>La red da prioridad al seguimiento y evaluación de su propio desempeño.</b>

1	Cada institución afiliada designa un representante oficial que actúa de vínculo principal de comunicación con la red.	<b>M</b>	<b>4.0</b>
2	La red está (o planea estar) establecida como una institución formal sólo cuando es necesario.	<b>S</b>	<b>4.0</b>
3	La red cuenta con un plan estratégico y/o comercial que guía el desarrollo de su plan anual de trabajo.	<b>S</b>	<b>2.5</b>
4	Los planes anuales de trabajo son realistas y realizables dentro de un marco temporal establecido.	<b>S</b>	<b>4.0</b>
5	La red cuenta con procedimientos y sistemas de presentación de informes financieros, incluidas auditorías periódicas.	<b>S</b>	<b>4.0</b>
6	Se siguen todos los procedimientos y manuales administrativos, los que están sujetos a una actualización periódica.	<b>S</b>	<b>3.0</b>
7	La red utiliza tecnología de la información apropiada para velar por la eficiencia de las operaciones y ejecución de los servicios.	<b>S</b>	<b>3.0</b>
8	La red presenta informes operativos a la Junta Directiva periódicamente durante el año.	<b>S</b>	<b>3.5</b>
9	Los informes más importantes (incluyendo la memoria anual y los informes financieros) son preparados en forma oportuna y distribuidos a la Junta Directiva, miembros, donantes y otros interesados clave en formatos que responden a sus requisitos de información.	<b>S</b>	<b>3.0</b>
10	La red ha establecido un sistema para evaluar regularmente su propio desempeño.	<b>ME</b>	<b>2.0</b>
11	Los planes anuales de trabajo se actualizan y ajustan como resultado del proceso de seguimiento.	<b>ME</b>	<b>4.0</b>
12	La red ajusta sus operaciones sobre la base de los resultados de su sistema de seguimiento.	<b>ME</b>	<b>2.5</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			<b>3.25</b>

El área de Operaciones se centra en relaciones con los miembros, sistemas y actividades de seguimiento y evaluación. En general, los sistemas operativos de

REDCAMIF están bien instalados y funcionan eficazmente. Las relaciones con los miembros se manejan de manera continua a través de la representación en la Junta Directiva, el Comité Técnico Ejecutivo y los grupos de trabajo. El contacto con las redes nacionales parece cumplir con las expectativas de los miembros de REDCAMIF. La red está inscrita bajo una forma institucional apropiada. Recientemente, cuando la red trató de establecer una compañía de inversión regional, tomó la decisión acertada de establecer una estructura legal separada para estas actividades.

La planificación de REDCAMIF está basada en la elaboración de planes anuales que son guiados por los objetivos estratégicos de la organización. Estos objetivos son revisados periódicamente por la Junta Directiva y el personal directivo. REDCAMIF planea comenzar un nuevo proceso de planificación estratégica este año, el que incluirá más aportes de fuentes externas, incluyendo una evaluación de la región y la evaluación de las necesidades de los miembros de las redes nacionales individuales. Estos elementos no han formado sistemáticamente parte de la planificación a largo plazo hasta ahora.

Los planes anuales se elaboran mediante un proceso participativo que incluye la participación activa de todos los miembros, a través de su representación en la Junta Directiva y el Comité Técnico Ejecutivo de REDCAMIF. Los miembros informan estar satisfechos con el actual proceso y se sienten informados de la mayor parte de las actividades que realiza la red. La Junta Directiva asume la responsabilidad de realizar el seguimiento de la ejecución del plan durante el año. La planificación regular es complementada con planificación ad hoc, según las necesidades. Esto puede incluir nuevas oportunidades identificadas por el Director Ejecutivo de la red o cualquiera de sus miembros.

La red cuenta con procedimientos financieros y sistemas de presentación de información financiera. La red ha estado sujeta a auditorías regulares. Los informes financieros son preparados y distribuidos a los miembros en forma oportuna. Los procedimientos administrativos están consignados en un manual de control interno.

La red utiliza diversos tipos de tecnología de la información para comunicarse con sus miembros y con el público en general. La red utiliza activamente tecnologías de Internet para vincular a los miembros en teleconferencias de bajo costo. Se podría mejorar esta área con el uso de herramientas de reuniones y espacios compartidos de trabajo en línea. A medida que se incrementa la capacidad del sitio Web, REDCAMIF podría tener que pensar en dedicar más recursos a las publicaciones electrónicas, en contraposición a las impresas, que actualmente son bastante numerosas y relativamente costosas.

La asociación de REDCAMIF con MIX ha mejorado de manera importante su capacidad de proveer información útil a sus miembros, donantes y otros

interesados clave. La elaboración de informes de benchmarking regionales complementa otras fuentes de información ya existentes sobre las actividades de la red. Los miembros informan estar satisfechos con la calidad de las publicaciones.

REDCAMIF ha sido evaluada sistemáticamente por la Red SEEP en 2004 y otra vez en 2006, utilizando la metodología NCAT. Si bien existen pruebas de que la red ha incorporado algunas de las recomendaciones de estas evaluaciones, no ha desarrollado un sistema para evaluar periódicamente su propio desempeño. Los planes operativos se concentran principalmente en los resultados de los proyectos.

*Resumen de las recomendaciones:*

1. Incluir más fuentes externas en la planificación estratégica, incluyendo la incorporación de evaluaciones de mercado, análisis de los informes de benchmarking y la participación activa de la nueva Comisión Asesora de REDCAMIF.
2. Institucionalizar la elaboración de informes de evaluación de mercado. Crear o solidificar asociaciones continuas con organizaciones de investigación en cada país miembro para trabajar junto a la red y compilar información sobre las tendencias importantes. Presentar los resultados cada dos años en la conferencia regional.
3. Crear un sistema de indicadores de desempeño para REDCAMIF, que puedan ser objeto de seguimiento continuo de un año a otro. Considerar la combinación de indicadores de desarrollo institucional (tales como, crecimiento de la afiliación, incremento de la sostenibilidad financiera, etc.) con la utilización de indicadores del sector (medidas basadas en el desempeño).
4. Establecer nuevas medidas del uso del sitio Web, como número de descargas de publicaciones de REDCAMIF o de otros documentos de la biblioteca.
5. Incrementar el uso del sitio Web por los miembros, creando espacios de trabajo más útiles para los grupos de trabajo (género, gestión del desempeño social) y el aprovechamiento compartido de documentos internos importantes. Considerar una ampliación de la biblioteca pública para incluir documentos y herramientas relacionados con las áreas de actividad estratégicas (innovación, marco legal y regulatorio, impacto, etc.).

## Viabilidad Financiera

<b>Ponderación: 13</b>	
<b>Plan Financiero (PF): 4</b>	<b>La red ha realizado suficiente planificación financiera y sigue de cerca sus planes financieros.</b>
<b>Generación de Ingresos (GI): 4</b>	<b>La red pone suficiente énfasis en generar ingresos de sus servicios.</b>
<b>Fuentes de Ingresos (FI): 2</b>	<b>La red cuenta con fuentes de ingresos diversificadas.</b>
<b>Procesos (PR): 3</b>	<b>Los procesos financieros son transparentes y eficientes.</b>

1	La red depende de las contribuciones financieras y en especie de sus miembros. <sup>6</sup>	PF	2.0
2	La red tiene la capacidad de elaborar propuestas de financiamiento de calidad.	PF	4.0
3	La red no compite con los miembros para conseguir financiamiento.	PF	4.0
4	El plan anual de trabajo de la red refleja una planificación cuidadosa de los recursos.	PF	2.5
5	La red ha conseguido financiamiento a largo plazo para sus costos de operación.	GI	4.0
6	La red cobra por sus servicios y/o incorpora otros mecanismos de recuperación de costos en la ejecución de servicios, llegado el caso. <sup>7</sup>	GI	3.0
7	Las comisiones por servicios cubren una parte importante de los gastos de la red. <sup>8</sup>	GI	1.0
8	La cantidad de ingresos generados por las comisiones por servicios está aumentando.	GI	2.0
9	La red cuenta con múltiples fuentes de financiamiento.	FI	4.0
10	La red cuenta con una estrategia para diversificar sus fuentes de financiamiento.	FI	3.0
11	Las operaciones básicas de la red son eficientes y eficaces. <sup>9</sup>	PR	2.0
12	La red supervisa su presupuesto anual continuamente.	PR	4.0
13	Las funciones de contabilidad y auditoría son transparentes y están a cargo de un equipo de personal.	PR	4.0
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			<b>3.0</b>

<sup>6</sup> Un puntaje de 3 indicaría que las contribuciones financieras y en especie de los miembros cubren al menos 75% de los costos de operación básicos.

<sup>7</sup> Un puntaje de 3 indicaría que las comisiones por servicios cubren más de 25% del costo de la provisión de servicios.

<sup>8</sup> Un puntaje de 2 indicaría que las comisiones por servicios cubrieron aproximadamente 30% de los gastos durante el último año.

<sup>9</sup> Un puntaje de 3 para este indicador significaría que la red ha establecido objetivos financieros como parte de su proceso de planificación financiera.

El área de Viabilidad Financiera comprende la planificación financiera, la generación de ingresos, las fuentes de ingresos y los procesos financieros internos. REDCAMIF ha obtenido importantes beneficios financieros en los últimos años, sobre todo a través de un incremento del valor y número de los proyectos financiados por donantes. La red ha demostrado su capacidad de elaborar propuestas de financiamiento de calidad. Muchos de sus donantes más importantes le han otorgado subsidios complementarios, como ser, Hivos, la Fundación Ford y la Red SEEP, a través del Programa de Fortalecimiento de Redes de Citi. Esto parece ser el resultado de haber cumplido con éxito las expectativas de la gestión de proyectos anteriores.

El valor de los proyectos financiados por donantes aumentó 57% entre 2006 y 2007. Las proyecciones para 2008 estiman un aumento de 70%. Adicionalmente, se observa una tendencia positiva hacia la diversificación de los donantes. Por ejemplo, la Fundación Ford solía financiar más de 70% de los programas. Este porcentaje ha disminuido a cerca de 50% para 2008.

No hay pruebas de que REDCAMIF compita con sus miembros por financiamiento. Al contrario, REDCAMIF busca activamente financiamiento para las redes nacionales. En algunos casos, los proyectos regionales administrados por REDCAMIF representan hasta el 50% de los presupuestos de las redes nacionales. En el caso de la red panameña, el miembro más reciente de REDCAMIF, este porcentaje es aún mayor.

A pesar del aumento de su presupuesto, la planificación financiera de REDCAMIF tiene sus puntos débiles. La organización es actualmente muy dependiente de las donaciones para cubrir tanto sus costos administrativos básicos, como el total de gastos de programa. En 2007, los ingresos percibidos de los servicios representaban aproximadamente 12% del total de ingresos de los programas y cubrían menos de 50% de los costos administrativos básicos de la red. El año pasado, REDCAMIF sufrió un crecimiento anormal del valor de los ingresos percibidos a raíz de los intereses devengados por los fondos de donantes, específicamente dinero de la Fundación Ford asignado a inversiones futuras en SICSA.<sup>10</sup> Sin este ingreso por intereses adicional, los ingresos percibidos de REDCAMIF para el año representarían menos de 6% del total de ingresos y cubrirían menos de 30% de los costos básicos de administración.

La organización no utiliza actualmente proyecciones financieras detalladas. REDCAMIF podría mejorar su planificación financiera utilizando objetivos financieros para diferentes tipos de ingresos percibidos y un grupo seleccionado de indicadores financieros que indicarían tendencias hacia la autosuficiencia.

---

<sup>10</sup> SICSA es una compañía de inversión establecida con dinero de la Fundación Ford. Cuando se elaboraron los estados financieros a diciembre de 2007, este dinero todavía no había sido formalmente transferido a la nueva entidad.

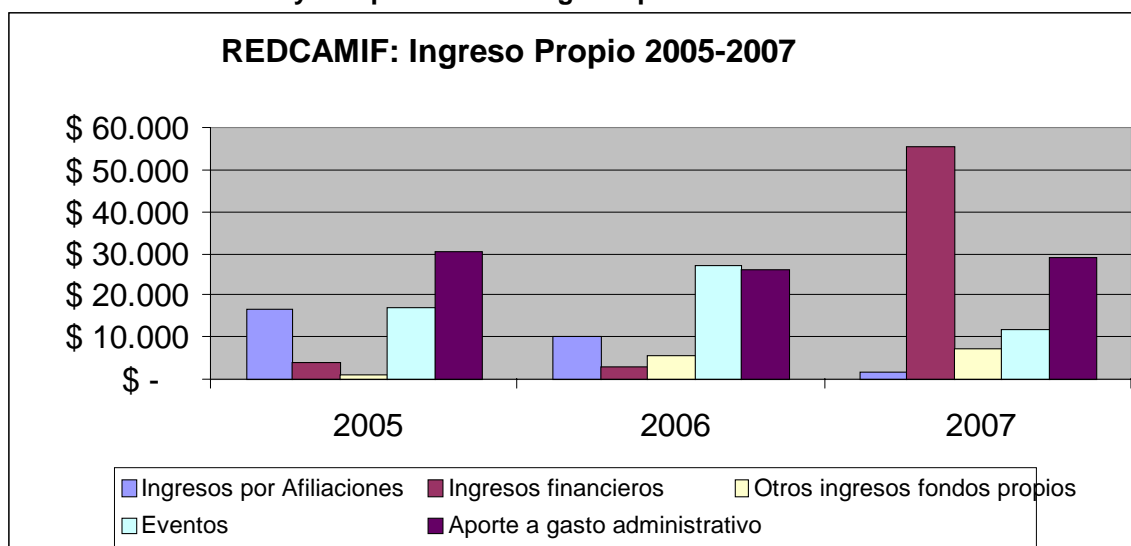
Además, REDCAMIF debe fortalecer su estrategia de sostenibilidad financiera mediante el desarrollo de servicios rentables. Actualmente se lleva a cabo un estudio de diagnóstico para examinar la factibilidad de crear un programa de capacitación a nivel regional. El personal directivo de la red informa que este estudio examinará la capacidad de rentabilidad del programa. Se trata de una medida estratégica muy importante y necesaria para la organización. Sus planes relacionados con SICSA, una compañía de inversión regional, son prometedores, pero no representan posibilidades de ingreso para la organización a corto plazo.

**Cuadro 5. Indicadores financieros seleccionados REDCAMIF**

	2005	2006	2007
Ingresos propios/ total ingresos	9.1%	12.6%	11.9% 5.6%*
Ingresos propios/ gastos administrativos	59%	55%	60% 28%*
Crecimiento en donaciones		-26%	57%
Gastos administrativos/ Total egresos	15.5%	23%	20%

\*El efecto de \$50.000 en ingresos por intereses de los fondos donados fue eliminado del cálculo.

**Cuadro 6. Crecimiento y composición del ingreso percibido REDCAMIF**



*Resumen de las recomendaciones:*

1. Crear un sistema de indicadores financieros para supervisar las tendencias hacia una mayor autosuficiencia. Establecer un sistema de objetivos financieros para diferentes tipos de ingresos.
2. Crear un modelo de proyecciones financieras para analizar la capacidad de rentabilidad de los diferentes tipos de servicios, incluyendo un nuevo programa de capacitación y la promoción de conferencias y foros.

## Recursos Humanos

<b>Ponderación: 12</b>			
<b>Dotación de Personal (Per): 5</b>		<b>Se contrata personal apropiado y se le remunera de manera justa para reducir la rotación.</b>	
<b>Liderazgo (L): 4</b>		<b>Los líderes de la red se desempeñan con éxito.</b>	
<b>Transparencia (TR): 2</b>		<b>Las relaciones del personal se caracterizan por su transparencia.</b>	
<b>Desarrollo Profesional (DP): 1</b>		<b>La red da prioridad al desarrollo profesional del personal.</b>	
1	El personal de la red es adecuado para el nivel de actividad de la organización y sus salarios son competitivos con los que pagan organizaciones similares en el mercado. <sup>11</sup>	Per	2.5
2	Las descripciones de las funciones de los diferentes puestos de trabajo de la red son claras y la estructura institucional de la red tiene un orden jerárquico y de responsabilidad bien definido.	Per	3.5
3	El personal de la red es contratado sobre la base de las necesidades de la organización de un conjunto competitivo de postulantes que poseen la formación, las habilidades y la experiencia necesarias.	Per	3.0
4	El personal de la red está muy consciente de los intereses y las necesidades de los miembros.	Per	3.0
5	Los miembros del personal de la red están sujetos a evaluaciones periódicas y son ascendidos de manera equitativa, en función de su desempeño. <sup>12</sup>	Per	1.0
6	El Director Ejecutivo es un líder eficaz, con gran capacidad de organización.	L	4.0
7	El Director Ejecutivo se concentra en fortalecer la capacidad de los miembros de la red y del sector microfinanciero en su conjunto.	L	4.0
8	El Director Ejecutivo comparte responsabilidades con el personal directivo o se las delega, asegurando que la red funcione de manera óptima en caso de ausentarse.	L	3.5
9	La eficiencia del Director Ejecutivo es evaluada periódicamente por la Junta Directiva.	L	2.0
10	El Director Ejecutivo se reúne regularmente con el personal.	TR	4.0
11	La red ha establecido políticas de recursos humanos claras, incluyendo procedimientos para la presentación de	TR	2.5

<sup>11</sup> Un puntaje de 3 indicaría que los salarios del personal están arriba del promedio y que son relacionado al hecho que existe evaluaciones consecutivas del personal que indican eficiencia arriba del promedio.

<sup>12</sup> Un puntaje de 3 indicaría que las evaluaciones individuales del personal tienen lugar con carácter periódico.

	reclamaciones, así como un manual de beneficios. El personal sigue los procedimientos establecidos.		
12	La red cuenta con un plan de desarrollo profesional para todo el personal. La capacitación del personal está basada en la capacidad de la red, las necesidades individuales y los objetivos estratégicos.	<b>DP</b>	<b>3.0</b>
	<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>		<b>3.0</b>

El área de Recursos Humanos se refiere al liderazgo y al personal, así como a las prácticas de contratación, gestión y desarrollo profesional de la red. Todos los miembros ponderaron el profesionalismo y la eficiencia del personal de REDCAMIF. La organización ha tenido muy poca rotación de personal y el equipo principal ha estado con la red por más de cuatro años. La estabilidad ha sido un factor clave del éxito de las operaciones de la red.

En los últimos años, a medida que las actividades de la red han ido creciendo, se añadió más personal, incluyendo un analista de benchmarking, un coordinador técnico adjunto y un contador a tiempo completo. La contratación de este personal se realizó mediante la publicación de ofertas de trabajo con términos de referencia claramente establecidos. No se ha realizado una revisión de los salarios en cinco años. Sin embargo, la Junta Directiva aprobó recientemente un sistema de incentivo para el personal, según el cual la red otorgará bonos proporcionales a la cantidad de dinero recaudado para la red. Este sistema de incentivo deberá comenzar en 2008.

Aunque el Manual de Control Interno, creado en 2004, contiene las descripciones de funciones del equipo básico de trabajo de la red, las descripciones de funciones de los nuevos puestos están consignadas únicamente en los contratos firmados por los empleados. Todo el personal de la red conoce bien sus responsabilidades. La red cuenta con un organigrama, aunque éste no figura en el manual, y las descripciones de los cargos son comprendidas. Los beneficios relacionados con las vacaciones y los aportes a la seguridad social también están claramente estipulados en el manual. Lo que no se encuentra dentro del manual, sin embargo, son los procedimientos de presentación de reclamaciones.

En los últimos dos años, REDCAMIF ha creado un fondo de becas para el personal, con el objetivo de cubrir o subvencionar capacitaciones y los costos de la educación superior. La solicitud de beca se realiza a través del supervisor directo. Varios miembros del personal ya han aprovechado este beneficio positivo.

Tanto el personal como los miembros de la red hablan muy bien del Director Ejecutivo, atribuyendo gran parte del éxito y reconocimiento de la red a sus

esfuerzos. El personal siente que es abordable y está siempre dispuesto a hablar sobre cuestiones relacionados con el trabajo. El Director Ejecutivo trabaja de cerca con el personal y el Comité Técnico para programar las actividades del año. Este plan operativo es examinado por la Junta Directiva, quien debe aprobarlo y examinar los logros anualmente. Esta supervisión no incluye, sin embargo, un examen específico del desempeño del Director Ejecutivo y su equipo, sino que se concentra en las actividades de la red. El Director Ejecutivo no realiza una evaluación del personal, aunque algunos aspectos del plan operativo son asignados a miembros del personal y revisados anualmente.

El personal de la red mantiene una comunicación regular con los miembros. En este momento, los miembros y el personal de la red son suficientemente reducidos en número como para permitir una comunicación frecuente por correo electrónico, Skype, teléfono o reuniones en persona. La comunicación entre el personal de la red y sus contrapartes de las redes nacionales es abierta. Adicionalmente, desde hace más de cuatro años, la red tiene reuniones de personal cada semana.

En general, REDCAMIF ha logrado manejar un presupuesto de operación en constante aumento y las actividades que lo acompañan con una organización bastante enjuta y eficiente.

*Resumen de las recomendaciones:*

1. Actualizar el Manual de Control Interno para reflejar los beneficios adicionales, como las becas o considerar la elaboración de un Manual de Recursos Humanos separado. Modificar las descripciones de funciones según las necesidades e incluir descripciones para los puestos previamente agregados.
2. Crear metas o planes de trabajo individuales para los miembros del personal que están vinculados al plan operativo. Estos planes deberían incluir disposiciones para la capacitación profesional.
3. Instituir una política de evaluaciones anuales para el personal de estos planes de trabajo individuales. Estas evaluaciones pueden estar ligadas a aumentos salariales o ascensos, pero también son una buena oportunidad para reconocer las contribuciones del equipo. Hasta ahora, el equipo se ha mantenido poco numeroso y la comunicación abierta. A medida que la red crece o si el personal rota, sería conveniente formalizar estos procedimientos.
4. Formalizar un proceso para la evaluación anual del Director Ejecutivo por la Junta Directiva. Este proceso podría estar integrado al sistema de incentivo, pero debería contar con objetivos de desempeño individuales

para el Director. Estas evaluaciones podrían estar ligadas a aumentos salariales.

## Relaciones Externas

<b>Ponderación: 10</b>	
<b>Contactos (C): 4</b>	<b>La red tiene diversos contactos con las microfinanzas, el gobierno y las organizaciones del sector privado a muchos niveles.</b>
<b>Credibilidad (CR): 5</b>	<b>La red es reconocida como un representante importante y capaz del sector microfinanciero.</b>
<b>Asociación (A): 1</b>	<b>Las asociaciones y las alianzas estratégicas están basadas en la ventaja mutua.</b>

1	La red pertenece a redes nacionales, regionales e internacionales importantes.	<b>C</b>	<b>3.0</b>
2	La red tiene contactos diversificados con órganos gubernamentales clave.	<b>C</b>	<b>2.0</b>
3	La red está al tanto de la legislación pendiente que influirá en el desarrollo empresarial y las microfinanzas.	<b>C</b>	<b>1.0</b>
4	La red posee conexiones con instituciones educativas, entidades gubernamentales, ONG, los sectores financiero y privado y las asociaciones profesionales pertinentes.	<b>C</b>	<b>3.0</b>
5	La red incide en la formulación de políticas para facilitar un entorno habilitante para las microfinanzas.	<b>CR</b>	<b>1.0</b>
6	Los donantes consideran a la red como un recurso valioso y punto de contacto del sector microfinanciero.	<b>CR</b>	<b>4.0</b>
7	La red difunde periódicamente información sobre sus actividades y las de sus miembros.	<b>CR</b>	<b>4.0</b>
8	La red utiliza los medios de comunicación y otros foros públicos para dar a conocer sus actividades y despertar la conciencia sobre el sector microfinanciero.	<b>CR</b>	<b>3.0</b>
9	La red desempeña el papel de mentor para otras coaliciones y redes.	<b>CR</b>	<b>3.0</b>
10	La red cultiva asociaciones y alianzas estratégicas clave con otras instituciones para beneficio mutuo.	<b>A</b>	<b>4.0</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			<b>2.8</b>

El área de Relaciones Externas examina los contactos, la credibilidad y las asociaciones formadas por la organización. En general, REDCAMIF se ha forjado una reputación muy sólida como red entre los interesados y donantes de

la región. La Conferencia Centroamericana de Microfinanzas es un evento muy visible y bien considerado. También ha logrado promover una circulación bastante amplia de numerosas publicaciones que han servido para incrementar el reconocimiento del nombre de REDCAMIF.

Los miembros informan estar muy satisfechos con el papel de la red como representante del sector ante los donantes, otras redes regionales y otros actores del sector. El número de asociaciones ha crecido constantemente con el correr de los años y ha producido beneficios concretos. Algunos ejemplos son el programa con la Escuela de Negocios de INCAE, el Grupo de Trabajo de Indicadores Sociales, ForoLac (Foro Latinoamericano de Finanzas Rurales), la afiliación a la Red SEEP y un acuerdo de cooperación firmado entre las 24 redes latinoamericanas para facilitar el intercambio.

El éxito de REDCAMIF en crear conexiones externas sólidas es atribuible a los esfuerzos de su Junta Directiva, su Director Ejecutivo, el personal y los representantes de redes individuales. La responsabilidad compartida de crear una imagen pública positiva es prueba de su notable compromiso con la organización y sus metas.

Los donantes consideran que REDCAMIF es una fuente valiosa de información sobre el sector. Como se mencionó anteriormente, su asociación con Mix Market ha mejorado su capacidad de informar sobre las tendencias del sector. Los donantes informan estar en su mayoría satisfechos con la calidad y oportunidad de los informes. Algunos observan que la red podría colocar más información en su sitio Web y gastar menos recursos en publicaciones impresas.

En el área de contactos con el gobierno y la defensa y promoción de políticas públicas, el progreso de REDCAMIF es menos evidente. De hecho, a pesar de haber incluido la defensa y promoción de políticas entre sus objetivos estratégicos, la organización no cuenta con un plan para guiar estas iniciativas ni ha expresado una posición de política con respecto a la regulación de las microfinanzas en la región. REDCAMIF no ha desarrollado muchas conexiones productivas con actores regionales en esta área.

Los marcos legales y regulatorios ya existentes siguen representando obstáculos en el desarrollo de las microfinanzas en la región. Numerosos estudios, incluyendo estudios encargados por REDCAMIF, disputan este hecho. El hecho de que las IMF centroamericanas tengan sólo un tercio del tamaño de las instituciones similares del resto de América Latina, se debe en gran parte a la falta de capital comercial y la incapacidad de movilizar ahorros. Con los marcos legales actuales, es poco probable que esto cambie.

Algunas de las redes nacionales han tenido un éxito limitado incidiendo en las políticas públicas. Por ejemplo, la red hondureña participó directamente en la elaboración de propuestas de políticas que han dado como resultado cambios

de la legislación. No obstante, los miembros generalmente informan que su trabajo con políticas se ha llevado a cabo sin la participación de REDCAMIF. En el caso de El Salvador, un miembro de la red local se ha afiliado a una segunda red del país a fin de abogar por la reforma legal. Según dijo, la red afiliada a REDCAMIF no estaba suficientemente comprometida en esta área.

En tanto que organización regional, REDCAMIF podría no estar directamente involucrada en reformas legales específicas a nivel nacional. Sin embargo, esto no significa que no tenga un papel muy importante que desempeñar. Como órgano de coordinación, puede prestar apoyo financiero y técnico a sus miembros y ayudarles a elaborar planes eficaces para las redes. Más importante aún, REDCAMIF puede ayudar a despertar la conciencia de los responsables de políticas mediante el apoyo y la difusión de investigación y la promoción de foros públicos. Para ser lo más eficaz posible, REDCAMIF tendrá que crear alianzas con otras organizaciones regionales que tengan experiencia y credibilidad en estas áreas.

Además de la reforma legal, una de las preocupaciones más grandes respecto a las políticas públicas de muchos miembros de REDCAMIF es la imagen negativa percibida por muchos gobiernos nacionales. El temor es que dichas actitudes podrían ocasionar políticas incluso más restrictivas que las que actualmente existen o llevar a los gobiernos a ampliar los programas de préstamos subvencionados.

El problema de la imagen es un tema complicado. A primera vista, muchos piensan que los gobiernos desconocen los beneficios de los servicios financieros para los pobres. En realidad, esta percepción es motivada en gran parte por cuestiones de protección de los consumidores. La información sobre tasas de interés demasiado altas, falta de transparencia, y prácticas de cobranza poco éticas han dañado la reputación de las microfinanzas en muchas regiones del mundo, incluyendo Centroamérica.

La primera responsabilidad de REDCAMIF en esta área no es necesariamente educar a los funcionarios de gobierno, como suele creerse, sino más bien dirigir sus esfuerzos a educar a sus propios miembros en las prácticas de protección del consumidor, promoviendo estructuras de autorregulación ante la ausencia de supervisión formal, y fortaleciendo la capacidad de las IMF de manejar eficazmente el desempeño social. REDCAMIF estaría en mejores condiciones de promover los intereses del sector si pudiera proporcionar pruebas creíbles que las IMF asociadas realmente representan un planteamiento ético y transparente para llevar servicios financieros a los pobres.

#### *Resumen de las recomendaciones:*

1. Crear una estrategia de defensa y promoción de políticas públicas. Definir una posición coherente en cuanto a la regulación de las microfinanzas en

- la región. Comprometer a otras organizaciones regionales y expertos en la formulación de esta estrategia, como ser el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), representantes de la banca comercial y expertos legales.
2. Apoyar activamente la elaboración de planes de defensa y promoción de políticas para las redes nacionales. Identificar mejores prácticas en la elaboración y aplicación de planes y compartir con los miembros.
  3. Promover una discusión interna entre todos los miembros sobre el problema de la imagen del sector. Reforzar los códigos de ética ya existentes a nivel de las redes nacionales, para incluir temas más sustantivos relacionados con la protección de los consumidores. Promover ampliamente, tanto interna como públicamente, los casos de gestión eficaz del desempeño social y los casos de enfoques éticos de las relaciones con los clientes, entre las IMF afiliadas.
  4. Apoyar los esfuerzos de las redes de microfinanzas para crear un programa de autorregulación para sus afiliados.

## Ejecución de Servicios

<b>Ponderación: 11</b>	
<b>Oferta de Servicios (S): 4</b>	<b>La red ofrece servicios que responden a las necesidades de los miembros y están de acuerdo con su propia capacidad.</b>
<b>Comercialización/Información (C): 2</b>	<b>La red se comercializa a sí misma y sus servicios. Se la reconoce como la principal fuente de información sobre el sector en el mercado.</b>
<b>Participación de los Miembros (PM): 5</b>	<b>Los miembros participan activamente en la definición de los servicios de la red.</b>

1	Todas las prioridades de los programas y los servicios están impulsados por los miembros y responden a las necesidades expresadas. La red evalúa periódicamente las necesidades de los miembros y adapta sus programas y servicios en función de ello.	<b>S</b>	<b>3.0</b>
2	Los servicios de la red se concentran en mejorar la fortaleza institucional y el desempeño de las instituciones afiliadas.	<b>S</b>	<b>2.5</b>
3	La red recopila, supervisa, analiza y hace el benchmarking de los datos de desempeño de las instituciones de microfinanzas afiliadas.	<b>S</b>	<b>3.5</b>
4	La red realiza un análisis completo de políticas y crea consenso entre los miembros y las partes interesadas antes de llevar a cabo actividades de defensa y promoción de políticas.	<b>S</b>	<b>1.5</b>
5	La red comercializa activamente sus programas entre los interesados del sector microfinanciero.	<b>C</b>	<b>3.5</b>
6	La red elabora y publica herramientas para practicantes e información sobre el sector.	<b>C</b>	<b>2.5</b>
7	La red se concentra en actividades y servicios esenciales, crece como organización y aumenta sus servicios únicamente en respuesta a la demanda de los miembros.	<b>PM</b>	<b>3.0</b>
8	Los miembros y el personal de la red participan en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y servicios de la red.	<b>PM</b>	<b>2.5</b>
9	La red evalúa periódicamente la satisfacción de los	<b>PM</b>	<b>2.5</b>

	miembros con los servicios que provee.		
10	Las evaluaciones muestran altos niveles de participación en los servicios de la red y de satisfacción con ellos. <sup>13</sup>	<b>PM</b>	<b>3.5</b>
11	La red estimula y facilita el aprendizaje lateral entre sus miembros mediante actividades, como visitas de intercambio, seminarios, talleres y boletines informativos.	<b>PM</b>	<b>3.5</b>
<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>			<b>2.9</b>

El área de Ejecución de Servicios examina la oferta de servicios, las actividades de comercialización y difusión de información y la participación de los miembros en la definición de prioridades. La encuesta de opinión realizada como parte del proceso NCAT reveló altos niveles de satisfacción con los servicios ofrecidos. Las entrevistas con miembros confirmaron esta opinión. Asimismo, los miembros informaron sobre altos niveles de participación en los eventos y actividades organizados por la red, incluyendo capacitaciones, foros, conferencias, grupos de trabajo y otras formas de intercambio. Los miembros afirmaron que todas estas oportunidades eran muy importantes para el éxito de sus organizaciones y que los servicios prestados por la red, como el acceso a donantes, la investigación de mercado y el seguimiento del desempeño, eran muy buenos.

El programa y los servicios de la red parecen estar impulsados por los miembros y responden a las necesidades expresadas por los representantes de las redes en la Junta Directiva y el Comité Técnico Ejecutivo. La comunicación entre estos grupos es frecuente y continua. La identificación de necesidades podría mejorar si las redes nacionales instauraran un proceso de evaluación sistemático. Actualmente, REDCAMIF se basa exclusivamente en las opiniones de los representantes de las redes, sin tener una indicación clara que estos puntos de vista reflejan totalmente las necesidades de las IMF's afiliadas de los distintos países.

La misión de REDCAMIF afirma su compromiso con el fortalecimiento institucional de sus miembros. La red parece tener éxito en cumplir con este cometido, especialmente en lo que respecta a atraer donaciones para programas y apoyo operativo de sus miembros. El Director Ejecutivo de REDCAMIF presta apoyo directivo ad-hoc a sus miembros según las necesidades. Un ejemplo reciente es su participación en el proceso de selección de un nuevo Director Ejecutivo para la red panameña.

En realidad, los miembros se encuentran en diferentes niveles de desarrollo y necesitan diferentes clases de apoyo. No se han realizado evaluaciones sistemáticas de las capacidades organizativas, a pesar de que las redes recibieron capacitación en la metodología de evaluación NCAT durante un

<sup>13</sup> Un puntaje de 4 indicaría que REDCAMIF evalúa periódicamente la satisfacción de los miembros con los servicios de la red. En lugar de eso, SEEP ha realizado evaluaciones formales como parte del proceso NCAT.

programa SEEP anterior. Ante la falta de un diagnóstico sistemático, las actividades de desarrollo institucional se han llevado a cabo sin una estrategia definida. Las futuras evaluaciones NCAT podrían ser una buena oportunidad para REDCAMIF para estructurar formalmente su enfoque de fortalecimiento institucional. Estos planes deberían, además, incluir objetivos específicos según las necesidades de cada miembro.

REDCAMIF tiene un programa dedicado para producir publicaciones de la industria. Éstas incluyen principalmente los informes regionales de benchmarking, la revista de REDCAMIF y las deliberaciones de conferencias sobre diversos temas. Los documentos se distribuyen a través del sitio Web de la red y en reuniones y conferencias regionales e internacionales. Los miembros informan estar satisfechos con la calidad y contenido de estas publicaciones.

Las publicaciones son muy descriptivas y proporcionan información útil sobre la industria microfinanciera. Sin embargo, no se las puede considerar herramientas para practicantes. REDCAMIF podría ampliar esta área de investigación y publicación para incluir materiales más prácticos destinados a la dirección de las IMFs, a su personal y a otros expertos que trabajan en la especialidad. Por ejemplo, la comisión sobre género de la red comenzará a seguir la experiencia de programas piloto entre las IMF afiliadas. Este sería un momento ideal para crear casos de estudios específicos y herramientas de mejores prácticas. Es muy importante poner el aprendizaje que tiene lugar en las comisiones apoyadas por REDCAMIF a disposición de un público más numeroso.

Como se mencionó anteriormente, REDCAMIF ha logrado avances importantes en el desarrollo de su programa de benchmarking. Mediante su asociación con Mix Market, la red ha publicado numerosos informes a nivel regional y nacional. El último informe regional contenía datos de 68 IMF de seis países de la región. Esto representa un incremento de 28% comparado con el año anterior. El sitio Web de la red ofrece información útil sobre el programa.

A pesar de los éxitos, todavía queda mucho trabajo por hacer. Muchas de las IMF afiliadas, aproximadamente 30%, todavía no informan sobre el programa. Además, en algunos países hay una actividad importante entre instituciones financieras que no están afiliadas a las redes nacionales de la que tampoco se informa. Por ejemplo, la Universidad Centroamericana de El Salvador administra un programa de recopilación de datos que reúne información de cerca de 100 instituciones que operan en el sector de microfinanzas<sup>14</sup>. Ellos estiman que la cartera de miembros de REDCAMIF en El Salvador representa no más del 10% del sector en ese país.

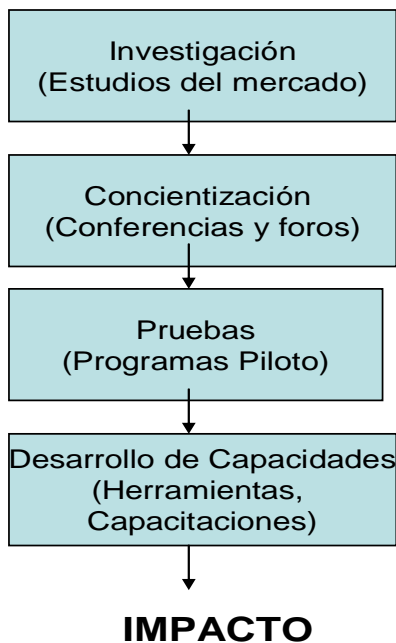
El enfoque de la red en la innovación ha sido bien recibido por miembros y donantes. Las últimas iniciativas han dado como resultado un estudio regional sobre micro pensiones. Los resultados del estudio fueron distribuidos a través de

---

<sup>14</sup> “MicroEnfoque”, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, [microenfoque@buho.uca.edu.sv](mailto:microenfoque@buho.uca.edu.sv)

reuniones y foros sobre temas específicos. La nueva iniciativa de REDCAMIF de apoyar la gestión del desempeño social también es mencionada por los miembros como algo muy importante. El plan para organizar una comisión regional y comisiones nacionales, similar al método utilizado por el programa de género, es muy prometedor. Gracias a sus esfuerzos para facilitar grupos de trabajo y promover programas piloto, REDCAMIF está ampliando su área de investigación y desarrollo, involucrando directamente a los practicantes en el campo.

El siguiente gráfico representa las cuatro etapas de innovación. Hasta ahora, REDCAMIF ha dedicado la mayor parte de sus recursos a las dos primeras etapas, y actualmente está tratando de incorporar las otras dos etapas necesarias para producir un impacto más amplio.



*Resumen de las recomendaciones:*

1. Crear un Programa de Innovación, que sería responsable de todas las etapas de innovación para asegurar mayor impacto (investigación, concientización, pruebas, y desarrollo de capacidades).
2. Crear un fondo para Premios de Innovación, los que serían otorgados a IMF con éxito demostrado. Utilizar la conferencia centroamericana como medio para dar publicidad al programa de premios. Pedir a todos los que reciban un premio que participen en un Programa de Investigación-Acción, centrado en elaborar herramientas para practicantes y materiales

- de capacitación a ser ampliamente difundidos. Comercializar el Programa de Innovación entre los donantes y posibles donantes.
3. Elaborar planes de desarrollo institucional con cada miembro, sobre la base de los resultados de las evaluaciones NCAT. Establecer metas y definir responsabilidades para las actividades. Institucionalizar los NCAT como una herramienta de evaluación antes de la Planeación Estratégica de las Redes.
  4. Ampliar el programa de benchmarking a otras entidades que brindan financiamiento a las microfinanzas en Centroamérica. Estudiar la posibilidad de trabajar con otros asociados, como ser, universidades locales, federaciones de cooperativas y posiblemente asociaciones bancarias, para formar un grupo más amplio y más representativo de instituciones.

## Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

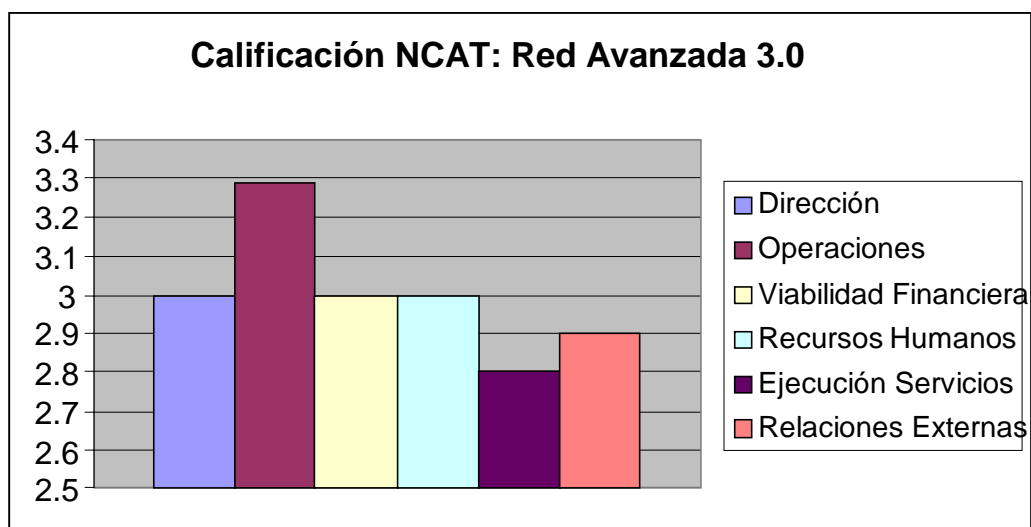
El resumen de las observaciones, presentadas en la forma de un análisis FODA, es el siguiente:

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Junta Directiva ha demostrado su gran compromiso y ha cumplido activamente con sus responsabilidades de liderazgo, supervisión y planificación estratégica.</li> <li>2. Las relaciones con los miembros son manejadas continuamente a través de la representación en la Junta Directiva, el Comité Técnico Ejecutivo y los grupos de trabajo. El contacto con las redes nacionales es frecuente y satisface las expectativas de los miembros.</li> <li>3. Los planes anuales se elaboran a través de un proceso participativo que incluye la participación activa de cada miembro.</li> <li>4. El programa con Mix Market ha mejorado visiblemente su capacidad de proporcionar información útil a los miembros, donantes y otros interesados clave.</li> <li>5. Capacidad demostrada de generar propuestas de financiamiento de calidad. El valor de los proyectos financiados por donantes aumentó 57% de 2006 a 2007. Las proyecciones para 2008 estiman un aumento de 70 %.</li> <li>6. El profesionalismo y eficiencia de la dirección y personal son ampliamente reconocidos. La organización ha tenido poca rotación y el personal básico ha estado con la red por más de cuatro años.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Falta de un proceso sistemático de evaluación de necesidades a nivel de las redes nacionales.</li> <li>3. Falta de un sistema para medir e informar sobre la satisfacción de los participantes en los eventos patrocinados por la red.</li> <li>4. No existen medidas para evaluar el desempeño de la Junta Directiva.</li> <li>5. Dependencia de las donaciones para cubrir gastos administrativos básicos y gastos globales del programa. Los ingresos percibidos de los servicios y cuotas de afiliación representan un porcentaje relativamente pequeño de los ingresos del programa.</li> <li>6. Falta de planes y evaluaciones de desempeño individuales para el personal. Revisiones salariales poco frecuentes.</li> <li>7. Estrategia de defensa y promoción de políticas indefinida.</li> </ol>

<p>7. Sólida reputación como red entre los interesados clave y donantes de la región. La Conferencia Centroamericana de Microfinanzas es un evento muy visible y bien considerado.</p> <p>8. Altos niveles de satisfacción con los servicios, como atestigua una encuesta reciente entre los miembros de la red. Altos niveles de participación de miembros en las actividades de la red.</p>	
---	--

<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1. El crecimiento de la base de datos para los sistemas de benchmarking aumentará el valor del servicio a los miembros y mejorará la capacidad de REDCAMIF de proporcionar información útil a los interesados del sector.</p> <p>2. La investigación apoya los nuevos productos y servicios. Oportunidad para incrementar impacto cuando se combina la investigación con apoyo a programas piloto y enfoque en difusión amplia de mejores prácticas a través de la capacitación y el desarrollo de herramientas para practicantes.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. Falta de normas de desempeño rigurosas y criterios de afiliación más coherentes entre las redes nacionales. La reputación de REDCAMIF como representante creíble del sector está intrínsecamente vinculada a la calidad percibida de las IMF afiliadas.</p> <p>2. Enfoque en el crecimiento mediante la incorporación de nuevos miembros, en contraposición a una estrategia que dé prioridad al aumento del número de miembros de las redes nacionales.</p>
---	---

## Puntaje Total de Evaluación de la Red

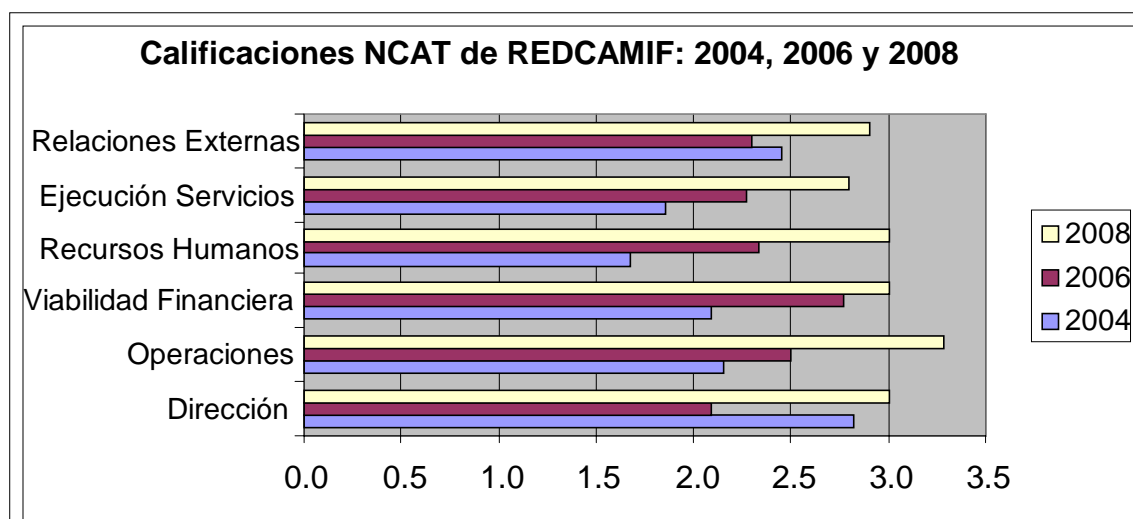


El puntaje total de REDCAMIF es 3.0, lo cual indica que la organización puede ser considerada como una red en avanzado estado de desarrollo. Los fundamentos de la excelencia organizativa están funcionando con un alto grado de eficacia. Esto representa un incremento moderado comparado con las evaluaciones NCAT realizadas en 2004 y 2006. Cabe destacar, sin embargo, que aunque se ha empleado una metodología coherente, los puntajes son influenciados por los criterios de los analistas individuales.

Resulta importante tener en cuenta que los puntajes de esta evaluación hubieran podido ser más altos, si la dirección hubiera adoptado las recomendaciones formuladas luego de la evaluación de 2006. Varias de las recomendaciones de la evaluación realizada en 2008 son las mismas que las de la evaluación de 2006. La siguiente sección presenta un resumen de las recomendaciones para cada categoría. En el resumen se resaltan las recomendaciones que son similares a las identificadas en la evaluación de 2006.

El cuadro y el gráfico que figuran a continuación presentan una comparación de los puntajes obtenidos hasta ahora.

	2004	2006	2008
Dirección	2.8	2.1	3
Operaciones	2.2	2.5	3.3
Viabilidad Financiera	2.1	2.8	3
Recursos Humanos	1.7	2.3	3
Ejecución de Servicios	1.9	2.3	2.8
Relaciones Externas	2.5	2.3	2.9
	<b>2.2</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>
	<i>Red en Expansión</i>	<i>Red en Expansión</i>	<i>Red Avanzada</i>



## Resumen de las Recomendaciones

Las recomendaciones formuladas como resultado de la evaluación son como sigue:

### Dirección

1. Examinar la visión y misión para asegurarse que los sistemas de seguimiento y evaluación incluyen conceptos clave. Trabajar para armonizar los indicadores de las redes nacionales y elaborar un sistema de evaluación regional.
2. Institucionalizar las capacitaciones de juntas directivas para los Directores, así como para las juntas directivas de las redes nacionales. Las transiciones a todo nivel requieren una actualización constante de competencias y conocimientos.

3. Incluir actividades de desarrollo de la junta directiva en los planes anuales. Aplicar una herramienta de autoevaluación para medir las capacidades, identificar necesidades de capacitación y crear un sistema para medir el desempeño anualmente. Designar una comisión a nivel de junta directiva para poner en práctica el nuevo sistema<sup>15</sup>.
4. Poner en operación la Comisión Asesora según se define en los estatutos de REDCAMIF. Definir su finalidad para asegurar la coherencia y ejecución de la visión y misión de la organización.
5. Fomentar estrategias de crecimiento futuro que incidan en la ampliación de la base de afiliación de las redes nacionales y asegurar una representación más amplia de las IMF locales y otras instituciones que operan en microfinanzas. Consensuar entre las redes de microfinanzas estrategias de afiliación y fomentar el establecimiento de objetivos anuales., El papel de REDCAMIF debe ser el de fomento y promoción para desarrollar estrategias de inclusión de nuevas organizaciones dentro de las Redes..
6. Diseñar criterios mínimos para mantener la afiliación a REDCAMIF basada en los objetivos de desempeño de las redes locales. Los criterios no deben ser de carácter estrictamente financiero, hay que incluir otros elementos como alcance, impacto social, cobertura, etc.
7. Asegurar el cumplimiento mediante la presentación de informes periódicos y el examen anual. Considerar establecer normas de desempeño para los miembros a nivel local, como medio para promover la calidad y la credibilidad de REDCAMIF.
8. Establecer un sistema para evaluar los eventos patrocinados por REDCAMIF. Presentar periódicamente un resumen de la evaluación de los resultados a la Junta Directiva. Publicar los resultados en el sitio Web y en los boletines informativos de las redes

## Operaciones

1. Incluir más fuentes externas en la planificación estratégica, incluyendo la incorporación de evaluaciones de mercado, análisis de los informes de benchmarking y la participación activa de la nueva Comisión Asesora de REDCAMIF.
2. Institucionalizar la elaboración de informes de evaluación de mercado. Crear o solidificar asociaciones continuas con organizaciones de

---

<sup>15</sup> Véase en el Anexo 1 un ejemplo de la herramienta de autoevaluación de la junta directiva.

investigación en cada país miembro para trabajar junto a la red y compilar información sobre las tendencias importantes. Presentar los resultados cada dos años en la conferencia regional.

3. Crear un sistema de indicadores de desempeño para REDCAMIF, que puedan ser objeto de seguimiento continuo de un año a otro. Considerar la combinación de indicadores de desarrollo institucional (tales como, crecimiento de la afiliación, incremento de la sostenibilidad financiera, etc.) con la utilización de indicadores del sector (medidas basadas en el desempeño).
4. Establecer nuevas medidas del uso del sitio Web, como número de descargas de publicaciones de REDCAMIF o de otros documentos de la biblioteca.
5. Incrementar el uso del sitio Web por los miembros, creando espacios de trabajo más útiles para los grupos de trabajo (género, gestión del desempeño social) y el aprovechamiento compartido de documentos internos importantes. Considerar una ampliación de la biblioteca pública para incluir documentos y herramientas relacionados con las áreas de actividad estratégicas (innovación, marco legal y regulatorio, impacto, etc.).

### Viabilidad Financiera

1. Crear un sistema de indicadores financieros para supervisar las tendencias hacia una mayor autosuficiencia. Establecer un sistema de objetivos financieros para diferentes tipos de ingresos.
2. Crear un modelo de proyecciones financieras para analizar la capacidad de rentabilidad de los diferentes tipos de servicios, incluyendo un nuevo programa de capacitación y la promoción de conferencias y foros.

### Recursos Humanos

1. Actualizar el Manual de Control Interno para reflejar los beneficios adicionales, como las becas o considerar la elaboración de un Manual de Recursos Humanos separado. Modificar las descripciones de funciones según las necesidades e incluir descripciones para los puestos previamente agregados.

2. Crear metas o planes de trabajo individuales para los miembros del personal que están vinculados al plan operativo. Estos planes deberían incluir disposiciones para la capacitación profesional.
3. Instituir una política de evaluaciones anuales para el personal de estos planes de trabajo individuales. Estas evaluaciones pueden estar ligadas a aumentos salariales o ascensos, pero también son una buena oportunidad para reconocer las contribuciones del equipo. Hasta ahora, el equipo se ha mantenido poco numeroso y la comunicación abierta. A medida que la red crece o si el personal rota, sería conveniente formalizar estos procedimientos.
4. Formalizar un proceso para la evaluación anual del Director Ejecutivo por la Junta Directiva. Este proceso podría estar integrado al sistema de incentivo, pero debería contar con objetivos de desempeño individuales para el Director. Estas evaluaciones podrían estar ligadas a aumentos salariales.

### Relaciones Externas

1. Crear una estrategia de defensa y promoción de políticas públicas. Definir una posición coherente en cuanto a la regulación de las microfinanzas en la región. Comprometer a otras organizaciones regionales y expertos en la formulación de esta estrategia, como ser el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), representantes de la banca comercial y expertos legales.
2. Apoyar activamente la elaboración de planes de defensa y promoción de políticas para las redes nacionales. Identificar mejores prácticas en la elaboración y aplicación de planes y compartir con los miembros.
3. Promover una discusión interna entre todos los miembros sobre el problema de la imagen del sector. Reforzar los códigos de ética ya existentes a nivel de las redes nacionales, para incluir temas más sustantivos relacionados con la protección de los consumidores. Promover ampliamente, tanto interna como públicamente, los casos de gestión eficaz del desempeño social y los casos de enfoques éticos de las relaciones con los clientes, entre las IMF afiliadas.
4. Apoyar los esfuerzos de las redes de microfinanzas para crear un programa de autorregulación para sus afiliados.

## Ejecución de Servicios

1. Crear un Programa de Innovación, que sería responsable de todas las etapas de innovación para asegurar mayor impacto (investigación, concientización, pruebas, y desarrollo de capacidades).
2. Crear un fondo para Premios de Innovación, los que serían otorgados a IMF con éxito demostrado. Utilizar la conferencia centroamericana como medio para dar publicidad al programa de premios. Pedir a todos los que reciban un premio que participen en un Programa de Investigación-Acción, centrado en elaborar herramientas para practicantes y materiales de capacitación a ser ampliamente difundidos. Comercializar el Programa de Innovación entre los donantes y posibles donantes.
3. **Elaborar planes de desarrollo institucional con cada miembro,** sobre la base de los resultados de las evaluaciones NCAT. Establecer metas y definir responsabilidades para las actividades. Institucionalizar los NCAT como una herramienta de evaluación antes de la Planeación Estratégica de las Redes.
4. Ampliar el programa de benchmarking a otras entidades que brindan financiamiento a las microfinanzas en Centroamérica. Estudiar la posibilidad de trabajar con otros asociados, como ser, universidades locales, federaciones de cooperativas y posiblemente asociaciones bancarias, para formar un grupo más amplio y más representativo de instituciones.

## Anexo 1: Ejemplo de herramienta de autoevaluación de la Junta Directiva

### Autoevaluación de la Junta Directiva<sup>16</sup>

El cuadro que figura a continuación podrá ser utilizado por los miembros de la junta directiva y el jefe ejecutivo de la red para tener una impresión de la eficacia de la junta directiva. Se trata de una forma más bien básica de evaluación de la junta. Sin embargo, si la evaluación se realiza con entusiasmo, la forma debería indicar la eficacia con la que la junta está desempeñando sus funciones.

Cada miembro de la junta directiva y el jefe ejecutivo deberán llenar el formulario unas cuatro semanas antes de un retiro de la junta. Los miembros adjuntarán sugerencias sobre lo que tendría que hacer la junta para obtener mejores calificaciones, ya sea en una de las siguientes consideraciones, en varias o en todas ellas.

Idealmente, una persona fuera de la organización es la encargada de recibir los formularios llenados, cotejar los resultados y elaborar un informe indicando el número de personas que calificaron a la junta en cada una de las 13 consideraciones.

	<b>Consideraciones</b>	<b>5 Muy Bien</b>	<b>4 Bien</b>	<b>3 Término Medio</b>	<b>2 Regular</b>	<b>1 Malo</b>
1	Los miembros de la junta directiva entienden plenamente cuáles son las funciones y responsabilidades de las juntas.					
2	Los miembros de la junta directiva comprenden la misión y los productos / programas de la organización.					
3	La junta directiva tiene metas y acciones claras que resultan de una planificación estratégica pertinente y realista.					
4	La junta directiva se ocupa de las decisiones relacionadas con políticas que efectivamente guían las actividades operativas del personal.					
5	La junta directiva recibe informes periódicos sobre finanzas/presupuestos, productos/programas y otros asuntos importantes.					

<sup>16</sup> Escrito por Carter McNamara, MBA, PhD, Authenticity Consulting, LLC. Copyright 1997-2008. Adaptado del Field Guide to Developing and Operating Your Nonprofit Board of Directors

6	La junta directiva ayuda a establecer objetivos de recaudación de fondos y participa activamente en ella.					
7	La junta directiva representa eficazmente a la organización ante el sector.					
8	Las reuniones de la junta directiva facilitan el enfoque y progreso de asuntos organizativos importantes.					
9	La junta directiva realiza periódicamente el seguimiento y evaluación del progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos y el desempeño de productos / programas.					
10	La junta directiva se ocupa de la evaluación y el desarrollo del jefe ejecutivo.					
11	La junta directiva ha aprobado políticas de personal que han sido examinadas por un profesional calificado.					
12	Cada miembro de la junta directiva se siente involucrado e interesado en el trabajo de la junta.					
13	Todas las competencias, partes interesadas y diversidad están representadas en la junta directiva.					

**Favor enumerar los tres a cinco puntos en los que usted cree debería concentrar su atención la junta directiva el próximo año. Sea lo más específico posible al identificar estos puntos.**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.