

Serie de Capacitación en Gestión
De la Misión a la Acción
para las Instituciones Microfinancieras

Juego de Herramientas
de Gestión Estratégica
Generalidades



MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Conceptualización

Las tendencias actuales en el sector de las microfinanzas - rápido crecimiento, cambio, fuerte competencia – han hecho que el logro de la misión institucional sea cada vez más difícil, como nunca antes. Ante estas circunstancias, las IMF necesitan reforzar sus prácticas de gestión estratégica. Su éxito puede ser resultado de una planificación y gestión estratégica más sistemática. Por ello, la gestión estratégica debe:

- **inspirarse y usar la misión como una guía**, ya que constituye el aspecto más importante de toda organización,
- **constituir un proceso continuo y ser parte integral** en todos los niveles de la organización, alimentando y fortaleciendo todas las prácticas de gestión. Mediante la evaluación continua del proceso de implementación de la estrategia, y el uso de los resultados así obtenidos, la gerencia podrá establecer prioridades y mejorar el proceso de toma de decisiones,
- **involucrar la participación de todos**: de acuerdo al experto en estrategia, Michael Porter¹, la estrategia es el resultado de cientos de “actividades”. Por ello, la estrategia de una IMF no puede dejarse en manos de solamente unos cuantos dentro de la jerarquía superior de la organización; por el contrario, debe ser comprendida y ejecutada por todos los empleados,
- **facilitar cambios en la gestión**: dado que el cambio es inevitable durante la implementación de la misión, es importante contar con un conjunto de herramientas y prácticas que faciliten un proceso estable y natural de transición.

Proyecto

Con el apoyo de Ford Foundation, MFC y sus socios² se desarrolló el **Juego de Herramientas de Gestión Estratégica** a través del cual esperan apoyar a las IMF en la profesionalización de sus procesos de gestión estratégica y mejorar sus resultados financieros y sociales. Estos materiales minimizan el riesgo de que las IMF que experimentan un rápido crecimiento se aparten de su misión, transformándose en instituciones reguladas, o que se embarquen en una competencia agresiva con otros actores del mercado.

Juego de Herramientas

El **Juego de Herramientas de Gestión Estratégica** se basa en la metodología del **Cuadro Integral de Mandos**³, con la incorporación de ciertas adaptaciones que permiten incorporar los objetivos financieros y sociales de las microfinanzas. Las herramientas son:

- un **Manual** con discusiones detalladas sobre el proceso de gestión estratégica y el uso del Cuadro Integral de Mandos (CIM). Ofrece breves descripciones de cada paso involucrado en el proceso, con referencias a recursos adicionales de capacitación y lectura. El manual también incluye **casos de estudio** que resumen la experiencia observada durante la implementación del juego de herramientas en las instituciones microfinancieras,
- **Guías del Facilitador** con instrucciones detalladas para la introducción del proceso ante una IMF y su conducción a través de la combinación de talleres y equipos internos de trabajo.

Implementación

Las IMF implementan el Juego de Herramientas combinándolas con una serie de asesorías técnicas de parte de un facilitador externo y un equipo interno de trabajo. El proceso comienza con un Taller Inicial, al que le siguen sesiones de trabajo del equipo interno, asesoría a distancia y una serie de Talleres de Capacitación y Acción. Los talleres se desarrollan cada ciertos meses a fin de dar a las IMF la oportunidad

¹ Michael Porter, “What Is Strategy,” Harvard Business Review, noviembre - diciembre 1996.

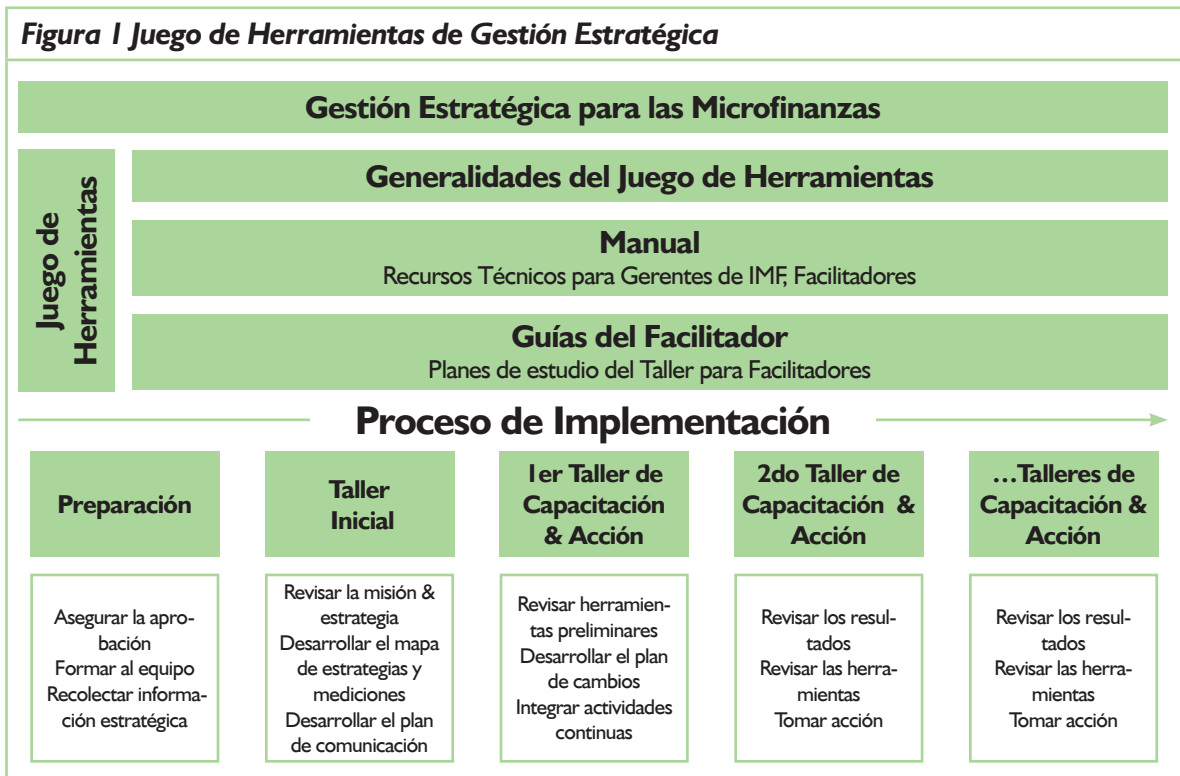
² El proyecto fue dirigido por MFC. El Consorcio *Imp-Act*, Microfinance Opportunities, *MicroSave* y COPEME brindaron asistencia técnica y participaron en el Comité Directivo. El Juego de Herramientas se sometió a prueba en 2005-2006 a través de 4 IMF en diferentes partes del mundo: MDF-Kamurj (Armenia), Prizma (Bosnia y Herzegovina), ONG Manuela Ramos (Perú) y Genesis Empresarial (Guatemala).

³ El Cuadro Integral de Mandos es una herramienta de gestión estratégica y medición del desempeño. Fue diseñada por David Norton y Robert Kaplan de Harvard Business School.



de tomar los pasos secuenciales de acción diseñados durante los talleres con el apoyo de un asesor/facilitador. Las IMF deben anticipar la implementación del proceso durante un periodo de 6 - 12 meses.

Figura 1 Juego de Herramientas de Gestión Estratégica



La implementación se basa en un enfoque que es:

- **práctico:** se concentra en acciones a largo plazo, en la comunicación y la gestión de cambios,
- **ejecutado desde los niveles bajos hacia los superiores y es participativo:** ejecutado e institucionalizado a nivel organizacional, creando un sentido de propiedad y compromiso entre el personal,
- **global:** cubre todas las áreas del Cuadro Integral de Mando y las áreas funcionales de la institución,
- **adaptable y flexible:** su grado de complejidad se puede adaptar en todos los niveles del desarrollo organizacional.

Proceso de Gestión Estratégica

El Juego de Herramientas destaca los siguientes pasos:

Figura 2 Proceso de gestión estratégica



1. **Preparación:** el equipo de implementación se reúne y se recolecta información estratégica.
2. **Descomposición de la misión:** se analiza la misión con el propósito de identificar las principales direcciones de la institución: qué cambios se debe influenciar, qué grupos y conjunto de necesidades se debe atender y qué meta financiera se busca alcanzar.
3. **Diagnóstico de la situación actual:** se analiza las fortalezas y debilidades de la institución dentro del contexto de las tendencias externas, a fin de decidir las bases de desarrollo.
4. **Toma de decisiones estratégicas e identificación de aspectos estratégicos:** las decisiones estratégicas se toman sobre la base de los objetivos de la misión y la posición actual en el mercado. Se reconoce los principales aspectos que sustentan el éxito de la estrategia.
5. **Desarrollo del mapa estratégico:** se observa los aspectos estratégicos desde diferentes perspectivas, se usan para redactar la estrategia y se articulan bajo la forma de un mapa estratégico.
6. **Desarrollo de los parámetros de medición del Cuadro Integral de Mandos:** se establecen los objetivos por cada componente de la estrategia, se desarrollan los indicadores y se determinan metas.
7. **Desarrollo del plan de gestión de cambios:** la institución conecta las iniciativas actuales con el Cuadro Integral de Mandos y desarrolla otras nuevas.
8. **Implementación de la estrategia como un proceso continuo:** durante la etapa de implementación, la IMF aprende a través de la práctica y revisa periódicamente los pasos del proceso.

Herramientas

Las herramientas más importantes del Juego de Herramientas, inspiradas por el modelo del Cuadro Integral de Mandos (CIM), son el mapa estratégico, los parámetros de medición y las herramientas de gestión de cambios.

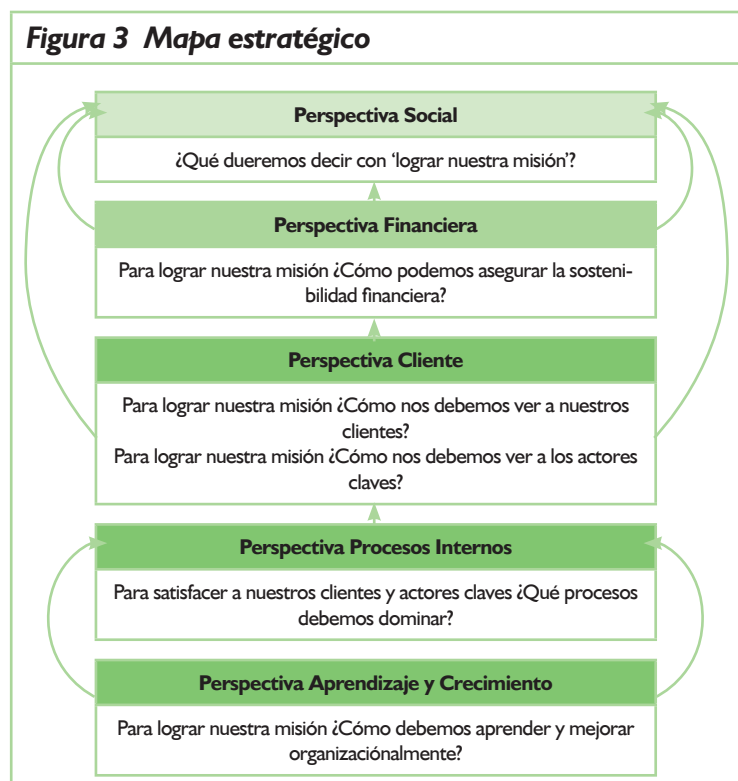
Mapa estratégico: no es posible medir lo que no se puede describir

Este mapa permite desarrollar una estrategia coherente y comunicarla a diferentes públicos. El desarrollo del mapa estratégico implica visualizar las inter-relaciones existentes entre las metas estratégicas en la medida que afectan diferentes funciones y áreas de la institución. Éstas constituyen las cinco principales “perspectivas” del mapa que describen la información necesaria para alcanzar los resultados deseados.

El mapa estratégico mejora la capacidad de un gerente para desarrollar e implementar estrategias a través de:

1. **Integración:** comprobando que la estrategia se concentre en temas relativos a las diferentes áreas de la organización. Permite combinar diferentes perspectivas y funciones institucionales en una sola estrategia coherente mostrando sus inter-relaciones. Con frecuencia las diferentes funciones organizacionales se ejecutan independientemente, cancelando las posibilidades de alcanzar sinergia.

Figura 3 Mapa estratégico



- Alineación organizacional:** el mapa estratégico permite alinear el capital intangible (información, las personas y la cultura) y los principales procesos organizacionales con los resultados que la organización desea alcanzar. De esta forma, los cambios en un área refuerzan los cambios en otra área, contribuyendo en conjunto a los resultados finales.
- Equilibrio:** el mapa permite mantener un equilibrio entre los resultados a corto y largo plazo, así como entre los objetivos financieros y sociales. Esto permite que para alcanzar el éxito a corto plazo no se tenga que sacrificar resultados a largo plazo, o que la visión a largo plazo no paralice las actividades actuales.
- Comunicación:** el mapa permite traducir un documento estratégico de varias páginas en una historia que se puede transmitir a través de una sola página. Una herramienta corta y global como ésta sirve de mucho es extremadamente útil para comunicar la estrategia al personal y a los otros actores.

Desarrollo de los parámetros de medición del Cuadro Integral de Mandos: se valora lo que se puede medir

Los parámetros de medición del Cuadro Integral de Mandos permiten cuantificar la estrategia, monitorear sus avances y aprender de su implementación. La herramienta traduce objetivos globales y generales en objetivos específicos, que se pueden medir y que están limitados en el tiempo y los conecta con el sistema de medición del desempeño. Estas mediciones permiten monitorear el cumplimiento de cada objetivo y, como resultado, medir el avance estratégico.

Los parámetros ofrecen a los gerentes información sobre los avances logrados por la IMF y sus unidades hacia el cumplimiento de los objetivos sociales y financieros de largo plazo. Permiten identificar estratégicamente objetivos relevantes, indicadores que pueden ser medidos, información útil a nivel organizacional y los resultados derivados. Consecuentemente, la institución puede funcionar cada día y tomar decisiones regulares que no solamente benefician a corto plazo, sino que contribuyen a la creación de valor a largo plazo.

Figura 4 Cuadro Integral de Mandos



Herramientas de gestión de cambios: no se puede gestionar lo que no se puede comunicar

Las herramientas de gestión de cambios ofrecen a las IMF un marco de trabajo sistematizado para la selección, comunicación y monitoreo de la implementación de las principales iniciativas estratégicas. El plan de gestión de cambios nace de los objetivos establecidos en el Cuadro Integral de Mandos y garantiza que las actividades diarias se inspiren en la estrategia. Consta de cuatro componentes:

- un **plan de acción al nivel superior** que identifica las principales iniciativas/proyectos que la IMF debe perseguir para poder alcanzar sus objetivos estratégicos,
- **documentación de las iniciativas** (descripciones de proyectos, planes y presupuestos) que permiten su gestión,
- un **plan de comunicación** que identifica los principales públicos dentro de una IMF, como personal, gerencia, directorio y actores externos. También identifica los principales mensajes y herramientas de comunicación que definen sus expectativas, creando y manteniendo al mismo tiempo el compromiso del personal durante el proceso,
- un **plan para el desarrollo de capacidades** que identifica los principales vacíos en términos de las competencias necesarias para poder implementar eficazmente la estrategia.

Beneficios

Adhesión a la misión en un contexto de rápido crecimiento o transformación

“El proceso de implementación de las herramientas comenzó justo en el momento preciso antes de la transformación. Nos permitió confirmar que estábamos bien preparados para este cambio y que nuestra misión estaba segura.”
(Partner, Bosnia y Herzegovina)

El Juego de Herramientas ofrece una estructura básica y global de trabajo por la cual las IMF pueden comprender mejor tanto sus objetivos financieros de corto plazo como sus objetivos sociales de largo plazo y desarrollar una estrategia equilibrada hacia el logro de estos dos tipos de objetivos. Los parámetros del Cuadro Integral de Mandos establecen un mecanismo para el monitoreo continuo de los avances, aprendizaje y mejoramiento estratégicos dentro de un entorno cambiante manteniendo al mismo tiempo la misión organizacional.

Equilibrio ente los objetivos a corto y largo plazo de una IMF y sacrificios

“Conectar nuestra estrategia con las operaciones diarias, nos permitió enfocarnos en lo que era realmente importante, no solamente en lo que era urgente.”
(Génesis Empresarial, Guatemala)

El Juego de Herramientas respalda las decisiones diarias de las IMF que afectan sus resultados financieros y sociales a largo plazo estableciendo con claridad sus objetivos y lo que se necesita hacer para alcanzarlos. Las herramientas permiten a una IMF establecer un equilibrio entre los objetivos financieros y los objetivos sociales de una parte, y de otra parte, entre los objetivos a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Esto es posible porque los objetivos financieros y sociales, sean inmediatos o de largo plazo, se describen en términos operacionales y se establece su conexión con el presupuesto.

Competitividad constante a través de un posicionamiento claro en diferentes mercados

“La planificación estratégica nos permitió identificar (y describir en detalle) nuestro principal segmento meta. Incluso si fuera pequeño en la actualidad, es lo suficientemente grande para crecer. Al mismo tiempo, ahora tiene más coherencia, lo que facilita la comercialización de nuestros productos en mejores términos que la competencia.”
(MDF Kamurj, Armenia)

El Juego de Herramientas permite a las IMF clarificar y desarrollar su ventaja competitiva permitiéndoles diferenciarse de la competencia dentro de los mercados de clientes y de inversión.



Participación del personal para el logro de la misión

“El Juego de Herramientas permite lograr la participación del personal y el desarrollo de una relación de comprensión mutua. Permite en gran medida que la institución trabaje como un todo en una misma dirección.”
(Génesis Empresarial, Guatemala)

El Juego de Herramientas permite a las IMF comunicar su misión, estrategia y desempeño al personal. La consolidación de la estrategia de una IMF en un documento de una sola página que puede ser comprendido por todos dentro de la organización, permite al personal identificar sus aportes dentro de este contexto estratégico y con respecto al desempeño institucional. A su vez, esto crea un sentido de compromiso con la estrategia y estimula el liderazgo interno en diferentes niveles de la organización.

Informar a los actores principales sobre los avances estratégicos para crear una atmósfera de respaldo a largo plazo

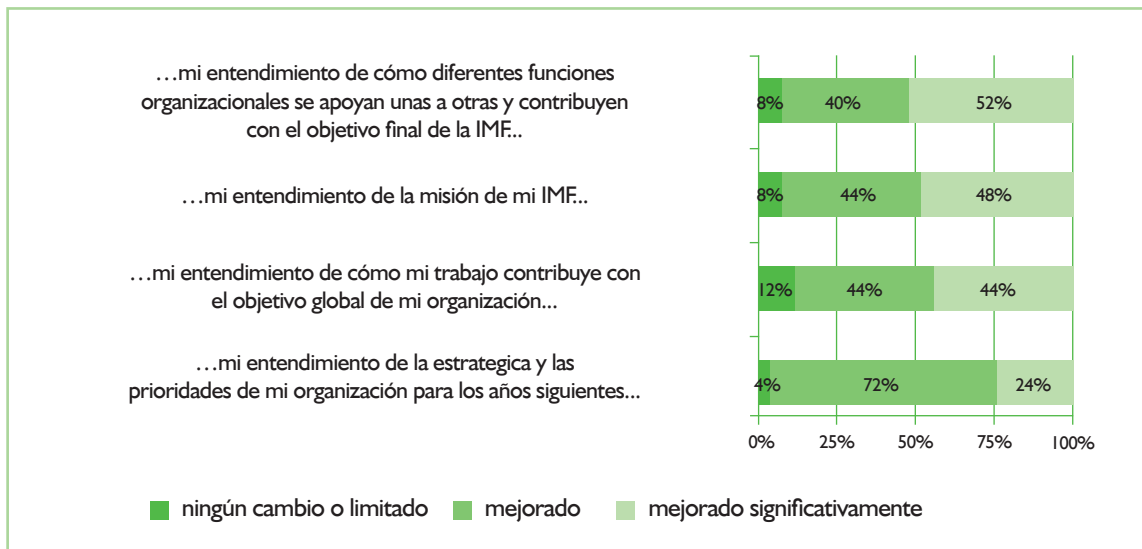
Las Herramientas estimulan la comunicación transparente y continua sobre la visión a largo plazo, estrategia y avances de la organización hacia la obtención de resultados sociales y financieros.

Respaldo del desarrollo y profesionalización de la gestión de la IMF

Mediante el uso de las Herramientas, una IMF puede alcanzar un nivel más alto de madurez y sofisticación. Ofrece las oportunidades a gerentes y otros miembros del personal de la organización de desarrollar competencias para la gestión estratégica, mejorar su comprensión de la estrategia de la institución y fortalecer su aporte al desempeño organizacional.

Figura 5 Resultados de encuesta

Desde el primer taller cuando mi IMF empecé el proceso de implementación del Juego de Herramientas, he visto mejoras significativas en:

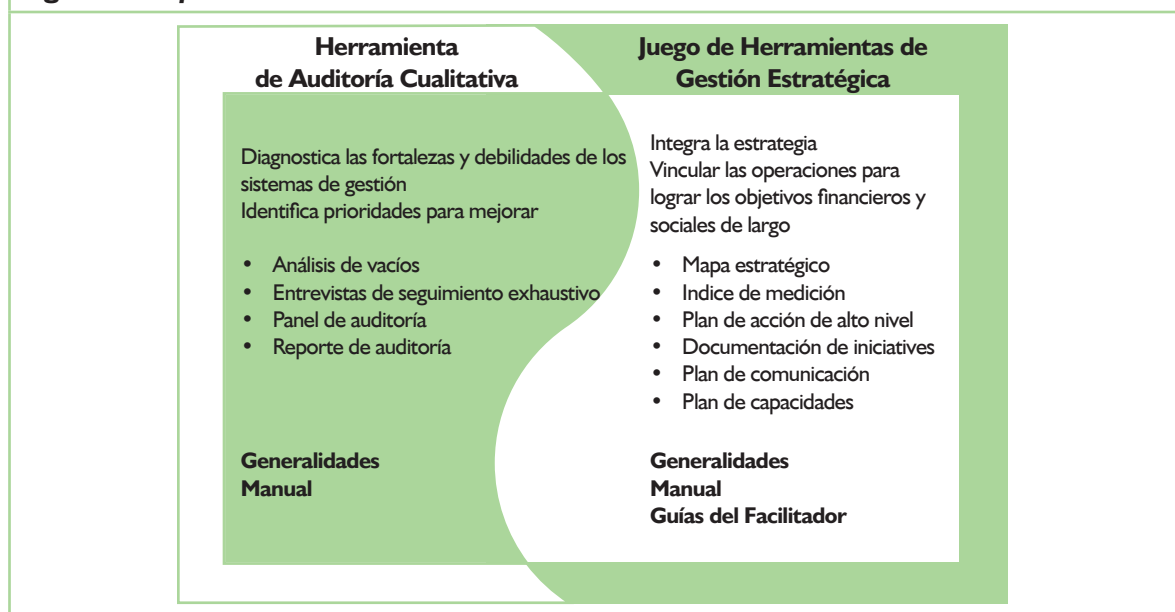


A pesar de que sesenta por ciento del personal de IMF socias hubieron participado previamente en los ejercicios de planeamiento estratégico, ellos sintieron que el Juego de Herramientas cubría un rango más amplio de temas y era, al mismo tiempo, más específico y claro. Se enfocaba en las acciones al igual que a los resultados; todo era concreto, medible y aplicable. Los resultados que se recibieron fueron compactos, cubriendo un amplio rango de áreas institucionales.



Serie de Capacitación en Gestión De la Misión a la Acción

Figura 6 Mapa de Herramientas



La **Serie de Capacitación en Gestión De la Misión a la Acción para las IMF** respalda las prácticas de medición y gestión estratégica del Cuadro Integral de Mandos. Su enfoque práctico destaca la participación activa de las IMF y se desarrolla sobre lo que éstas tienen y hacen en el presente para poder adoptar pasos realistas hacia el cambio. La Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social se puede usar para diagnosticar la situación actual, mientras que la Herramienta de Gestión Estratégica establece el camino para traducir eficazmente la misión en acción.

La **Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social (QAT)** evalúa la calidad de los sistemas de gestión. Esta herramienta evalúa el estado y eficacia de los sistemas internos con relación a la gestión del desempeño social e identifica áreas de acción en las que se puede alcanzar un buen desempeño. Se puede usar como una herramienta de auto-evaluación estimada y rápida; se puede integrar como parte de la auditoría interna institucional o del trabajo del auditor externo o bien ser usada por terceras partes para la evaluación objetiva de los procesos de gestión para efectos de clasificación social.

El **Juego de Herramientas de Gestión Estratégica** ofrece un conjunto de herramientas que fortalecen la gestión para alcanzar un equilibrio entre el desempeño financiero y el desempeño social. Su enfoque participativo sobre la planificación y gestión estratégica se basa en el Cuadro Integral de Mandos – un conjunto de herramientas que brindan un conjunto de métodos globales y prácticos para el personal en diferentes niveles organizacionales por el que es posible traducir la misión organizacional en las operaciones diarias. Esto hace que la estrategia basada en la misión se convierta en un proceso continuo en el que el equipo de la organización responde a cambios internos, externos y del entorno para el logro de objetivos y avances en una dirección preestablecida y aceptada.

Para más información sobre la Serie de Capacitación en Gestión De la Misión a la Acción ver www.mfc.org.pl o microfinance@mfc.org.pl.



MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Microfinance Centre for Central and Eastern Europe
and the New Independent States
ul. Koszykowa 60/62 m.52
00-673 Warsaw, Poland
www.mfc.org.pl