

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

**Herramienta de Auditoría Cualitativa  
del Desempeño Social  
Generalidades**



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



**Imp-Act**  
Consortium

Microfinance  
Opportunities  
*"Putting Clients First"*

**MicroSave**  
*Market-led solutions for financial services*

## ¿Por qué una Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social<sup>1</sup>?

El sector de las microfinanzas reconoce que la gestión del desempeño afecta no solamente la realización de los objetivos financieros de una organización, sino también el logro de sus objetivos sociales.

Las instituciones microfinancieras (IMF) con su misión social buscan atender a un grupo particular de clientes – por lo general los sectores empobrecidos o marginales y grupos de la sociedad excluidos del acceso a servicios financieros – con el fin de satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida. Asimismo, su objetivo es operar de manera ética y responsable con relación a su personal, sus clientes, la comunidad y el medio ambiente en el que se desenvuelven. Estos elementos componen el **desempeño social** de una IMF.

## La Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social

La Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social (QAT) representa una herramienta de diagnóstico práctico diseñada con el fin de revisar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión para el cumplimiento de los objetivos sociales.

La herramienta QAT considera:

- La gestión de los procesos,
- La revisión de los sistemas internos,
- La evaluación del **estado y eficacia** del sistema para lograr la gestión del desempeño social,
- Identificar las acciones necesarias para mejorar el desempeño.

Existen otras herramientas que evalúan el desempeño social, examinan el cumplimiento de los procedimientos internos o sirven como referencia para medir ciertos indicadores sociales o prácticas comunes (ver cuadro 1, página 3). Lo que diferencia a la herramienta QAT es su enfoque en los objetivos establecidos por una organización y la eficacia de sus sistemas para alcanzarlos.

## Gestión más eficaz del desempeño

La herramienta QAT es consistente con el modelo de Gestión del Desempeño Social (GDS) desarrollado por el Consorcio *Imp-Act*.<sup>2</sup> La GDS es un proceso interno por el cual una organización define sus objetivos y metas sociales, toma decisiones consistentes con sus objetivos sociales y a partir de ello mejora su desempeño social. Las decisiones que toman las IMF durante sus operaciones cotidianas así como el diseño y calidad de sus sistemas de gestión tienen un efecto directo en el logro de su misión social.

*“...esta herramienta será útil para cualquier organización con una intención seria de mejorar la gestión de su desempeño social.”*  
(ASHI, Filipinas)

La herramienta QAT permite a las IMF evaluar el **estado y eficacia** de su sistema de GDS e identificar las acciones necesarias para mejorar su desempeño.

## Transparencia para el sector de las microfinanzas

La herramienta QAT permite a los actores externos comprender el desempeño social de las IMF contribuyendo de esta manera a alcanzar mayor transparencia. Su uso en conjunción con la **clasificación social** ofrece un sistema de evaluación objetiva del desempeño social, permitiendo establecer parámetros de comparación entre organizaciones. Esta herramienta ha sido diseñada de manera consistente con las metodologías de clasificación social de M-CRIL y *Microfinanza*. En la práctica esto significa que la información recabada a través de QAT se puede usar directamente como base para la ejecución de procesos externos de clasificación social.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> La Herramienta de Auditoría Cualitativa del Desempeño Social (QAT por sus siglas en inglés) fue desarrollada por Anton Simanowitz como parte del proyecto *Maximizing Social Performance through Deliberately Driven Microfinance* de Microfinance Centre para Europa Central y del Este y los Nuevos Países Independientes ([www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)). El proyecto fue financiado por Ford Foundation e implementado en cooperación con el Consorcio *Imp-Act*, Microfinance Opportunities, *MicroSave* y Eda Rural Systems. La herramienta fue sometida a prueba piloto dentro de dos IMF – AgrolInvest (Serbia, Montenegro) y ASHI (Filipinas). Para mayor información sírvase visitar el sitio Web [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl).

<sup>2</sup> Para descargar los Lineamientos sobre Gestión del Desempeño Social en las Microfinanzas de *Imp-Act/MFC* o para obtener mayor información sobre GDS, sírvase visitar los sitios Web [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl) o [www.imp-act.org](http://www.imp-act.org).

<sup>3</sup> Para mayor información sobre clasificaciones sociales sírvase visitar [www.edarural.org](http://www.edarural.org).



### Cuadro 1 Herramientas de auditoría social para las microfinanzas

#### Cumplimiento de políticas, procedimientos y normas

Las auditorías financieras convencionales evalúan el desempeño de una institución mediante una revisión exhaustiva de la información organizacional reflejada a través de su desempeño financiero y una revisión del cumplimiento de políticas, procedimientos y normas. La Red de auditoría social del Reino Unido ha desarrollado lineamientos y materiales de capacitación sobre auditoría y contabilidad del desempeño social. Ésta se basa en los procedimientos tradicionales de auditoría en la medida que abarca la preparación de un conjunto de cuentas sobre desempeño social y las audita. Asimismo, utiliza un enfoque basado en roles, recolectando las perspectivas de una serie de actores principales y auditando las cuentas sociales a través de una reunión con la participación de los principales actores de la organización y no tanto la visita de un asesor. Para mayor información, ver [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk).

#### Parámetros de referencia

Un segundo tipo de auditoría evalúa el desempeño social de una organización con relación a una serie de indicadores previamente establecidos o normas de desarrollo aceptadas. Este tipo de auditoría define lo que es una “buena” organización en función a valores o parámetros de referencia con los que se compara las prácticas de la institución. A continuación tres ejemplos de este tipo de auditoría.

*Herramienta de Auditoría del Desempeño Social (SPA), USAID [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org):* La herramienta SPA utiliza un índice para evaluar el desempeño social mediante un conjunto de indicadores simples categorizados en torno a siete dimensiones de desarrollo: amplitud, profundidad, extensión, costo, alcance, validez y penetración de los servicios en la comunidad. Se define una serie de indicadores a los que se asigna puntos dependiendo del estado de la organización con relación a cada indicador. Por ejemplo, bajo la dimensión de profundidad de penetración, uno de los indicadores es porcentaje de clientas mujeres atendidas: se asigna 0 puntaje si el resultado es menos de 20%, 1 punto si el rango es 20 – 50% y 3 puntos si el porcentaje es superior a 50%. El índice describe características “ideales” y permite comparar y usar parámetros de medición entre las organizaciones.

*Herramienta SOCIAL, ACCION [www.accion.org](http://www.accion.org):* La herramienta SOCIAL evalúa el éxito de la institución microfinanciera con respecto al cumplimiento de su misión social y de objetivos sociales ampliamente aceptados. La herramienta evalúa seis dimensiones de desempeño social: misión social, penetración, servicio al cliente, transparencia de la información y protección del consumidor, asociación con la comunidad y entorno de trabajo. Abarca entrevistas con la gerencia, personal, miembros del directorio y clientes; planificación estratégica, plan de negocios, actas de las asambleas del directorio; base de datos de clientes de la IMF. Asimismo, estudios externos para validar la base de datos de la IMF; información de fuentes secundarias (estadísticas nacionales, MIX, estudios de mercado); mapa de cobertura geográfica y visitas a la sucursal.

*CERISE: Indicadores del Desempeño Social (SPII) [www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm](http://www.cerise-microfinance.org/publication/impact.htm):* La Iniciativa SPII presenta una guía de preguntas utilizadas para evaluar las intenciones, acciones y medidas correctivas implementadas por una IMF con el propósito de determinar si la institución cuenta con los medios necesarios para alcanzar sus objetivos sociales. SPII ofrece cuatro dimensiones de desempeño social: (1) penetración de los servicios entre los sectores pobres y excluidos, (2) adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes meta, (3) mejoras del capital social y político y (4) responsabilidad corporativa social.

Los cuestionarios de SPII se pueden completar internamente para conocer mejor a la IMF y sus objetivos y actividades y para crear condiciones de reflexión interna en torno a sus objetivos sociales. También puede participar un asesor externo en el análisis. Se utilizan los indicadores SPII para comparar el desempeño social de diferentes instituciones en diferentes contextos.

#### Procesos

Un tercer tipo de auditoría incluido en la herramienta QAT examina el estado y eficacia de los sistemas organizacionales. Como ejemplo se puede señalar los procedimientos de auditoría de la gestión de procesos de calidad establecidos por la Organización de normas internacionales (ISO) sobre ISO 9001:2000 y la herramienta SPA de USAID. ISO 9001:2000 describe las normas establecidas para la auditoría de la gestión de procesos. Esto establece un método diferente, que se aleja de los sistemas basados en los niveles de cumplimiento y perspectivas similares sobre lo que constituye evidencia objetiva.

La herramienta SPA se concentra en la consistencia entre los sistemas organizacionales y su misión social y por ello se puede comparar en general con la herramienta QAT. Sin embargo, no es específicamente consistente con el proceso de GDS. Además de un índice (descrito anteriormente) la herramienta utiliza una auditoría subjetiva del compromiso de la IMF y su capacidad para lograr retorno social en cinco procesos internos principales. Éstos son liderazgo de la gerencia y comunicación interna, contratación y capacitación, sistemas de monitoreo, de incentivos y planificación estratégica. El desempeño de la IMF registrado mediante el índice de control y estos cinco procesos internos constituye la base para otorgar a la institución una clasificación social, la cual anticipa las posibilidades de la IMF para crear un impacto social significativo en el presente y en el futuro.



## ¿Para quién es útil la herramienta QAT?

La herramienta QAT sirve a los gerentes de las IMF, a las organizaciones que desean incorporar un método eficaz de gestión hacia la realización de su misión social y a los inversionistas de las microfinanzas con una orientación social.

Para los gerentes	Para las organizaciones	Para inversionistas
la herramienta examina el nivel de gestión eficaz del desempeño social e identifica las acciones necesarias para resolver las principales debilidades identificadas.	la herramienta ofrece a las IMF un sistema de gestión del desempeño social en términos de su alineación con el desempeño social. Esto destaca sus fortalezas y debilidades y permite respaldar a las organizaciones en su comprensión y definición de prioridades en materia de necesidades; igualmente, les permite identificar acciones que conlleven al mejoramiento de sus prácticas.	la herramienta les ofrece información para evaluar la consistencia del plan de una organización con respecto a la gestión del desempeño social, validar la seguridad de la información sobre desempeño social reportada por la misma organización y comparar o establecer parámetros de referencia entre el desempeño de diferentes organizaciones.

## El proceso de la herramienta QAT

La herramienta QAT es implementada en un periodo de cuatro días por un miembro del personal interno y un facilitador externo. Reúne perspectivas desde diferentes niveles organizacionales, consultando la evidencia objetiva, revisiones cualitativas e información sobre las decisiones gerenciales y las operaciones de campo. Combina un cuestionario cuantitativo que se usa para conducir discusiones cualitativas de seguimiento. Esto permite la triangulación de la información desde la perspectiva de diferentes funciones y conduce a la comprensión de los factores que afectan el cumplimiento positivo de los objetivos sociales de la organización.

## Los usos y beneficios de La Herramienta de Auditoría Cualitativa

Las IMF que participaron en la prueba piloto de QAT determinaron que es una herramienta costo-efectiva y que les permitió:

- destacar asuntos significativos e identificar áreas de especial atención,
- incrementar sus conocimientos sobre la GDS y facilitar el proceso de generación de compromisos,
- identificar problemas y crear una atmósfera de reflexión y discusión conducente a la acción,
- crear un marco de trabajo para la integración participativa de toda la organización, particularmente en áreas donde existe sólido respaldo de la gerencia hacia la GDS manteniéndose la participación y compromiso en un nivel institucional más amplio como un reto relevante,
- identificar las fortalezas y debilidades lo que confirma y reconoce los avances logrados.

*“La herramienta QAT constituyó una herramienta eficaz por la que el personal pudo comprender la GDS en mayor profundidad y observar sus propios sistemas de manera más objetiva.”*

*(ASHI, Filipinas)*

## Implementación de la herramienta QAT

Uno de los beneficios específicos de esta herramienta es que motiva dentro de la organización un espíritu de participación y compromiso en todos los niveles hacia el mejoramiento de la gestión del desempeño social. Por ello para su éxito, durante el proceso de auditoría e implementación es necesario contar con la participación y compromiso del personal de todos los niveles de la organización.

## Funciones de los asesores internos y externos

Durante la preparación e implementación un miembro del personal y un facilitador externo deben trabajar en la herramienta QAT durante 6 días: 2 días para preparación y 4 días para implementación. La implementación requiere información y aportes de todo el personal.



Asesor interno	Facilitador externo
El asesor interno puede contribuir a garantizar el compromiso de la gerencia y personal.	La competencia en métodos cualitativos garantiza un proceso apropiado de estudio.
Conocimiento valioso de la información organizacional y sus sistemas.	La imparcialidad e independencia garantizan la revisión de los sistemas organizacionales y de la información a fin de determinar si son seguros y confiables.
Conocimiento de las necesidades y preferencias del público a quien se reporta.	Capacidad de análisis y síntesis de información compleja.

El **equipo de implementación** debe tener la capacidad para observar objetivamente a la organización y sus sistemas así como las competencias analíticas necesarias para comprender los principales elementos del proceso de GDS y poder sintetizar las diferentes perspectivas señaladas durante el proceso de auditoría.

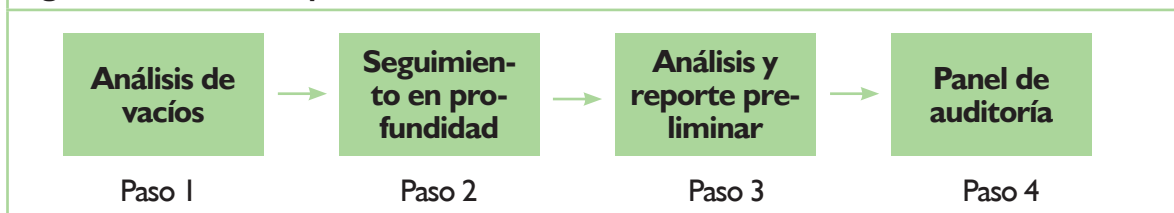
El **asesor interno** debe tener un amplio conocimiento de la organización y sus sistemas y la confianza y respeto necesarios dentro de la organización para interactuar con la alta gerencia.

El **facilitador externo** aporta competencias especializadas y una perspectiva externa objetiva que por lo general es diferente a la auto-percepción que puede tener el personal de su propia IMF.

### Los cuatro pasos de la herramienta QAT

El proceso QAT tiene cuatro pasos.

**Figura 1 Pasos de la implementación**



*“Es una manera sencilla, global, de auto-evaluación para reconocer y resolver críticamente los problemas de la organización. Posteriormente, a través de preguntas de seguimiento y entrevistas, se pueden desarrollar ciertas ideas o destacar como puntos de discusión. Durante la discusión, emerge una idea más clara pudiéndose sostener una conversación. De manera casi desapercibida, el tema es guiar a ambas partes durante la solución del problema.”*  
(AgroInvest, Serbia, Montenegro)

**1. Análisis de vacíos:** Presenta preguntas detalladas que se utilizan para evaluar la gestión del desempeño social. Las respuestas a estas preguntas pueden ser simplemente “Sí”, “No”, o “Parcialmente”. Adicionalmente, se requiere una breve explicación. El análisis de vacíos se conduce con la alta gerencia como una auditoría inicial (ver cuadro 3, página 7).

**2. Seguimiento en profundidad:** Implica reunir información más detallada para verificar y comprender mejor el Análisis de vacíos. Abarca entrevistas con el personal y clientes en diferentes niveles, revisión de documentos como por ejemplo informes de la gerencia, informes sobre estudios específicos, reportes del SIG y auditoría de procesos tales como flujos de información. La triangulación de la información proveniente de diferentes fuentes ofrece una perspectiva sobre los problemas y establece rigor en torno a los resultados.

*“Las preguntas de seguimiento son cruciales, la auditoría crea una estructura de trabajo que en realidad llega a conectarse con las organización como un todo.”*  
(ASHI, Filipinas)



**3. Análisis y reporte preliminar:** El asesor reúne todos los materiales y elabora un reporte preliminar destacando las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las dimensiones cubiertas en el Análisis de vacíos. Este reporte captura las perspectivas de los diferentes actores para que puedan ser sometidas a discusión durante reuniones posteriores.

*“Aunque en teoría la IMF tiene un sistema elaborado para el levantamiento de información a nivel del cliente – vivienda, ingresos y activos productivos y para la alimentación de esta información en la base de datos – a partir de la revisión detallada de la información de uno de los centros, esta información **no es confiable**. Éste es un problema fundamental. No tiene sentido hacer todo este esfuerzo para recolectar información e ingresarla al sistema, si la información no es confiable.”*

*(ASHI, Filipinas)*

**4. Panel de auditoría:** Involucra una presentación de parte del asesor sobre los hallazgos identificados ante un panel conformado por los principales actores de la organización, incluyendo miembros del personal de todos los niveles de la organización y clientes en los casos en que sea apropiado. Después de sostener discusiones detalladas sobre estos hallazgos, se elabora un informe de auditoría final.

El panel otorga a todos los involucrados la oportunidad de resaltar asuntos que necesitan ser resueltos o desarrollados por la organización así como la posibilidad de poder compartir temas controversiales o poco claros. Los beneficios de esta práctica es que permite ver sistemáticamente todos los elementos involucrados en la gestión del desempeño social y para la organización, reflexionar al respecto. El panel de auditoría:

- genera discusión, debate y produce resultados,
- destaca los puntos de acción y las actividades que resolverán asuntos específicos,
- identifica personas y equipos responsables,
- crea una atmósfera abierta de participación y discusión entre actores de diferentes niveles,
- lo más importante, las discusiones del panel destacan los problemas que necesitan ser resueltos para mejorar el sistema.

*Miembro del panel de ASHI: “Me doy cuenta que tenemos una misión muy amplia; sin embargo con la ayuda de indicadores, parámetros de medición y metas es posible [gestionar el desempeño social].”*

*(ASHI, Filipinas)*

Al final, se elabora un informe final de auditoría que refleja las discusiones del panel (ver cuadro 2).

### **Cuadro 2 Extracto de un plan de acción del panel de auditoría - AgrolInvest (AI), Serbia, Montenegro**

#### **Retos**

- Se estableció una sólida cultura interna desde la formación de AI. Todavía se mantiene: sólida creencia, respeto, trabajo en equipo y confianza entre el personal de AI.
- Debido al hecho de que AI está creciendo en términos de cobertura de clientes, mercado, personal y relaciones externas, la gestión institucional necesita tomar en consideración seriamente el desarrollo de la estrategia para incorporar los sistemas de gestión del desempeño social que respalden la responsabilidad y compromiso social. Esto facilitará la realización de sus objetivos sociales y transparencia externa.
- Es responsabilidad del director ejecutivo de AI desarrollar la estrategia global que comprenda los objetivos y actividades de cada departamento u oficina, función y persona de la organización para **agregar el valor social a todos los aspectos organizacionales a través de la selección de los medios y recursos apropiados para responder a la misión y visión de AgrolInvest.**

#### **Principales elementos del plan de acción**

La estrategia será compartida con todo el personal de AI, permitiéndoles aplicar eficazmente sus resultados en cada uno de los procedimientos cotidianos, lo que resulta en el compromiso y transparencia organizacional. Todos los hallazgos se reflejarán a través de las siguientes acciones/actividades principales que, entre otras, incluirán la estrategia de GDS:

1. **Crear conciencia entre el personal y la gerencia sobre la imagen reflejada públicamente y, sobre todo, a los clientes;**



2. El departamento de comunicaciones elaborará el **mensaje y cultura** que el personal de AI emitirá públicamente;
3. Las **políticas y procedimientos** se modificarán con el fin de respaldar la GDS;
4. Los métodos informales de utilización de la información sobre DS se modificarán y **formalizarán** cuando se establezcan los **sistemas** de AI de la mejor manera que promueva la GDS. Esto implicará un conjunto de acciones que interconecten los sistemas internos, operaciones y RRHH;
5. Los talleres que promuevan la comprensión y aceptación de la **adición de valor social al trabajo** de AI buscarán aplicar la información sobre DS en los procedimientos cotidianos y toma de decisiones;
6. AI **desarrollará y comprenderá las necesidades y propósitos de los diferentes actores claves** y los formalizará en respaldo de los procesos de gestión y gobierno de la organización;
7. La gerencia de AI **desarrollará un sistema de incentivos para el personal y la gerencia que promueva transparencia y concuerde con los valores internos** que se transmitirá formal y sistemáticamente a todo el personal, clientes, directorio y partes externas.

### Mejoras en la gestión del desempeño social a través del uso de la herramienta QAT

La herramienta QAT es una herramienta de bajo costo para la gestión del desempeño social que beneficiará a cualquier IMF comprometida con la gestión de su desempeño social. Es una herramienta única en su enfoque al ofrecer a la gerencia sólidas capacidades para comprender en profundidad la eficacia de los procesos organizacionales contribuyendo al cumplimiento de su misión social. Al convocar la participación de los actores principales de todos los niveles de la organización, la herramienta QAT ofrece un mecanismo práctico para promover la atención sobre temas que afectan el desempeño social dentro de una IMF y niveles más altos de comprensión y compromiso.

*“En el caso de AI, esta herramienta reveló muchas debilidades en los sistemas y procesos de gestión y conducirá a la creación de una estrategia institucional sobre la base de un enfoque integral.”*  
(AgroInvest, Serbia, Montenegro)

La herramienta se integra totalmente con las normas del sector en lo que respecta al desempeño social y ofrece las bases para el reporte externo, por ejemplo como la base para una clasificación social externa.

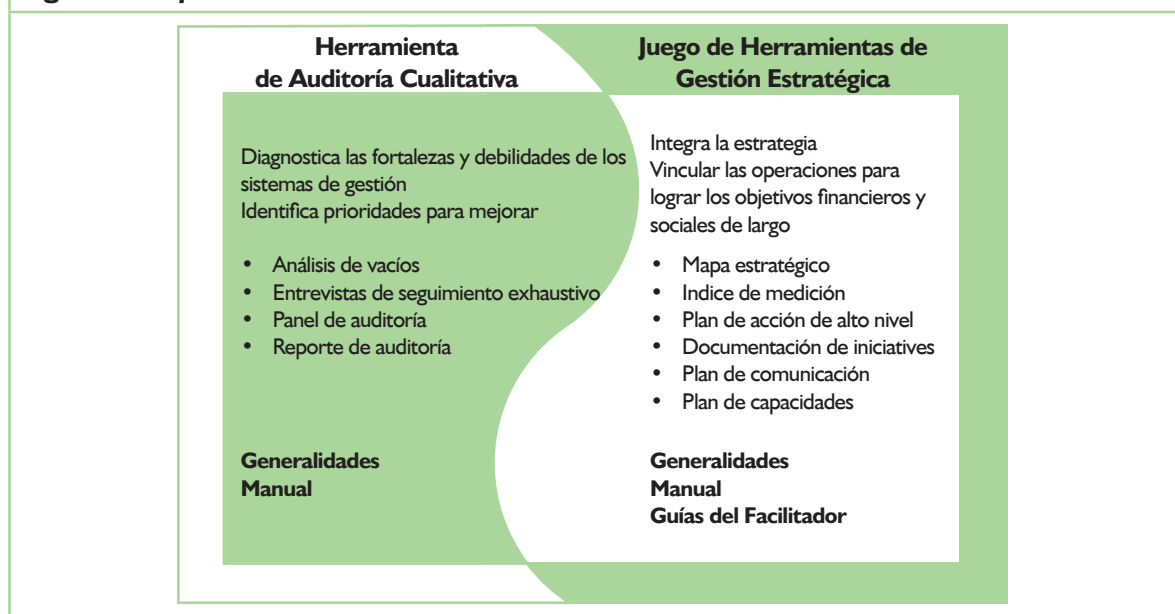
**Cuadro 3 Análisis de vacíos, preguntas de muestra**

Dimensión uno: intención y diseño				
I.1 Establecer los objetivos del desempeño social				Explicación:
1	¿Tienen una declaración por escrito de la misión que defina los objetivos sociales generales en términos de a) quiénes son sus clientes meta? b) cómo satisfarán sus necesidades? c) impactos previstos?	Si Si Si	No No No	Parcialmente Parcialmente Parcialmente
2	¿La misión de la IMF refleja las perspectivas de los principales actores?	Si	No	Parcialmente
3	¿Han definido con claridad las características de sus clientes meta (por ejemplo, comunidad, sexo, nivel de pobreza, tipo de actividad económica)?	Si	No	Parcialmente
4	¿Cuentan con metas que se pueden medir con relación al nivel de cobertura?	Si	No	Parcialmente
5	¿Cuentan con objetivos que se pueden medir con respecto a la prestación de los servicios (por ejemplo calidad, accesibilidad, utilidad, etc.)?	Si	No	Parcialmente
6	¿Han definido con claridad los resultados que desean alcanzar en términos de cambios provocados por los servicios?	Si	No	Parcialmente
7	¿Desean ser una organización con responsabilidad social con respecto a: a) políticas de información y educación sobre temas de género? b) protección de los clientes? c) interrelaciones con el personal? d) las comunidades en las que operan? e) impacto en el medio ambiente?	Si Si Si Si Si	No No No No No	Parcialmente Parcialmente Parcialmente Parcialmente Parcialmente



## Serie de Capacitación en Gestión De la Misión a la Acción

Figura 2 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](http://www.mfc.org.pl) o [microfinance@mfc.org.pl](mailto: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](http://www.mfc.org.pl)