

¿QUÉ ES UNA RED? LA DIVERSIDAD DE LAS REDES EN LAS MICROFINANZAS DE HOY

Introducción

En el transcurso del desarrollo de la industria de las microfinanzas, las organizaciones de apoyo a la red (NSO)¹ han desempeñado un papel fundamental en el establecimiento de nuevas instituciones y nuevas normas, la colocación de fondos a intermediarios, la venta al por mayor de fondos, el abastecimiento de servicios técnicos, la implementación de en el manejo de conocimientos y orientación de esfuerzos en la reforma de políticas. Dada su experiencia, las NSO pueden ser un medio eficaz para las microfinanzas de los cooperantes. Las agencias de cooperación con personal y capacidad técnica limitada pueden aumentar sus fondos al invertir en redes con una buena gestión. Dichas NSO suelen estar en una mejor posición para proporcionar a las instituciones microfinancieras (IMF) una asistencia financiera y técnica directa en el desarrollo de productos innovadores así como para recomendar un cambio en la política. Sin embargo, ha sido difícil para los cooperantes distinguir entre las distintas redes porque incluyen organizaciones que tienen tantas diferencias como similitudes.

Para enfrentar este obstáculo, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) y la Red de Educación y Promoción para Pequeñas Empresas (SEEP) invitaron a los dirigentes y cooperantes de las redes a participar en talleres en octubre de 2002 para dialogar sobre el papel que desempeñan las redes y sobre las diferencias y similitudes. Hasta abril de 2003 se realizaron consultas posteriores que culminaron en la creación del Perfil de Organización de Apoyo a la Red. Treinta y tres NSO resumieron la información básica organizacional y se les pidió que se situaran en una gama de espectros para poder diferenciar las principales dimensiones de sus operaciones; entre ellas el tipo de socio, los servicios, el financiamiento, la propiedad y estructura de gobierno y la transparencia². El objetivo de los autoperfiles no es el de clasificar en categorías generales a las NSO sino tratar de aclarar cuán distintas son.

1. El término "red" se suele utilizar para hacer referencia a organizaciones como ACCIÓN, CASHPOR, INAFI y CIDR, que se consideran tanto organizaciones individuales como organizaciones que engloban a varios socios institucionales. Para evitar confusión, cuando se hace referencia a estas organizaciones de forma individual se utilizará el término "organización de apoyo a la red" (o "NSO"). El término "red" sólo se utiliza para hacer referencia colectiva a una NSO y sus socios.

2. Consulte el anexo 1 para ver un perfil consolidado que incluye las respuestas de las 33 NSO. Los autoperfiles de red individuales se encuentran en el sitio web de Microfinance Information eXchange (MIX) en la dirección www.themix.org. No todas las NSO contestaron a cada uno de los aspectos del autoperfil, y como resultado, los diagramas en el presente Enfoques no siempre incluyen a las 33 organizaciones.



El presente número de Enfoques analiza las características distintas de 33 organizaciones de apoyo a las redes de microfinanzas (NSO según las siglas en inglés). El documento, basándose en autoperfiles individuales, hace una distinción de los papeles que desempeñan e identifica las principales tendencias y actividades que caracterizan a cada organización. Utilizando como base este análisis descriptivo, el presente número de Enfoques ofrece a los cooperantes una lista de preguntas para evaluar las posibles financiaciones de las redes. Actualmente, el CGAP está en el proceso de crear un marco de evaluación de redes basado en la investigación realizada en este documento. El principal objetivo es ayudar a los cooperantes a evaluar la capacidad y el desempeño de las NSO e identificar redes que compartan sus prioridades de desarrollo.

1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Tel.: 202.473.9594
Fax: 202.522.3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org

Sitio web:
www.cgap.org

© 2004, El Grupo Consultivo de
Ayuda a la Población Pobre

 *Forjando sistemas financieros que sirvan a los pobres*



Tabla 2 Ingreso no agrícola y empleo en hogares rurales (porcentaje del total)

Red	Abreviatura	Sitio web
ACCIÓN Internacional	ACCIÓN	www.accion.org
Asociación Regional Africana de Crédito Agrícola	AFRACA	www.africa.org
Red de Microfinanzas de África	AFMIN	www.afmin-ci.org
La Red de Bancos para los Pobres	BWTP	www.bwtp.org
CAHSPOR (Credit and Savings for the Poor Network)	CASHPOR	www.cashpor.org
Catholic Relief Services	CRS	www.catholicrelief.org
Centro Internacional de Desarrollo e Investigación	CIDR	cidr@compuserve.com
CERISE	CERISE	www.cerise-microfinance.org
Desarrollo Internacional Desjardins	DID	www.did.qc.ca
Fundación Ecuménica de Crédito	ECLOF	www.eclof.org
FINCA Internacional	FINCA	www.villagebaking.org
Freedom from Hunger	FFH	www.ffhtechnical.org
Friends of Women's World Banking	FWWB	www.fwwbindia.org
Fundación Grameen	F Grameen	www.gfusa.org
Grameen Trust	Grameen T	www.grameen-info.org/grameen/gtrust
Grupo de Investigación e Intercambio Tecnológico	GRET	www.gret.org
Red Alternativa Internacional de Instituciones Financieras	INAFI	www.inafi.org
Internationale Micro Investitionen AG/Internationale Projekt Consult	IMI/IPC	www.imi-ag.de
Mennonite Economic Development Associates	MEDA	www.meda.org
Centro de Microfinanzas para Europa del Este y nuevos Estados Independientes	MFC	www.mfc.org.pl
MicroFinance Network	MFN	www.mfnetwork.org
Opportunity International	Opportunity	www.opportunity.org
Profund	Profund	www.profundinternacional.com
Pro-Mujer	Pro-Mujer	www.promujer.org
Sa-Dhan	Sa-Dhan	www.sa-dhan.org
Save the Children	Save	www.savethechildren.org
ShoreCap Internacional	ShoreCap	www.sbk.com
Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa	SEEP	www.seepnetwork.org
Unitus	Unitus	www.unitus.com
Instituto Mundial de Cajas de Ahorro	WSBI	www.savings-banks.com
Women's World Banking Incluye:	WWB	www.womensworldbanking.org
Red Global WWB para la Innovación Bancaria en Microfinanzas	WWB-GNBI	www.swwb.org/English/1000/gnbi/index.htm
Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito	WOCCU	www.woccu.org
World Vision	World Vision	www.worldvision.org

Estas redes varían enormemente en tamaño: cuentan con entre 4 y 177 socios y van desde asociaciones poco definidas hasta organizaciones que proporcionan servicios técnicos intensivos y propiedad. Las NSO cuentan con un personal que varía desde una persona hasta 1.755 personas dedicadas a las microfinanzas. En conjunto, representan un importante volumen de operaciones microfinancieras contemporáneas a nivel mundial. El CGAP decidió no analizar el número de clientes atendidos por las NSO y sus socios las IMF ya que el número carece de sentido sin un entendimiento del nivel de compromiso y el trabajo realizado conjuntamente entre las NSO y sus socios.

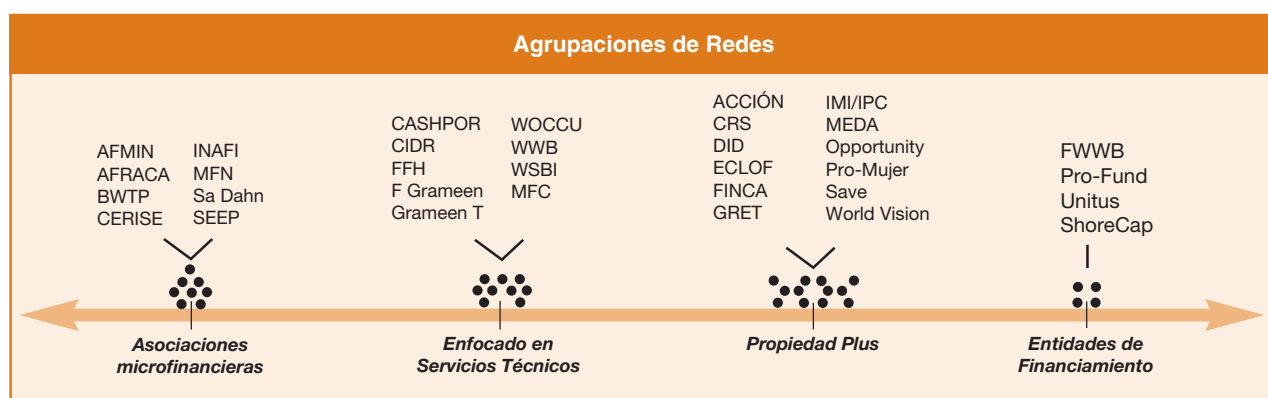
Si bien los perfiles demuestran similitudes y tendencias entre las NSO, el principal hallazgo es la enorme diversidad que existe entre las distintas NSO. El principal rasgo diferenciador es el nivel de compromiso con los socios de las IMF, este varía desde la creación de nuevas instituciones hasta el fortalecimiento de instituciones más débiles y la afiliación con instituciones líderes. Otros rasgos significativos incluyen el nivel de gobernabilidad y propiedad, el enfoque geográfico y los servicios que ofrecen.

Características de las NSO

En términos generales, las NSO microfinancieras facilitan la creación de vínculos y proporcionan apoyo a las organizaciones que están comprometidas con el acceso de servicios financieros a los pobres. Las NSO difieren en los objetivos, el campo de trabajo, las relaciones con los socios y los servicios que ofrecen.

Agrupaciones de las NSO

Se les pidió a las NSO que se clasificaran en una de las cuatro agrupaciones que aparecen en la Figura 1.



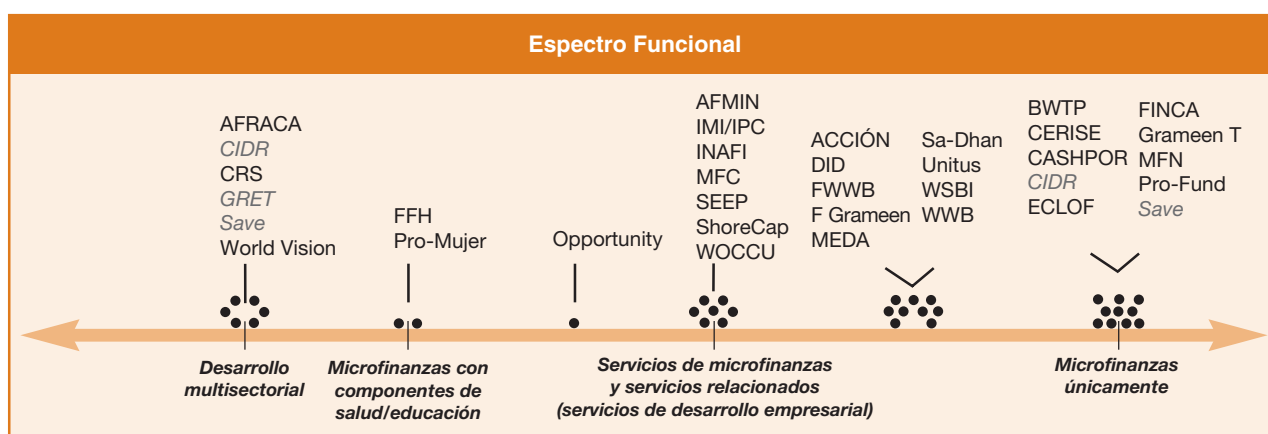
- **NSO de asociaciones microfinancieras** supervisan los grupos de pares y las organizaciones miembro que se unen por una causa común. Dichas asociaciones pueden tener un alcance nacional, regional o internacional y en ocasiones se utiliza el término redes de aprendizaje lateral para definir las. Este tipo de NSO no proporciona ningún tipo de gobernabilidad y no tienen ninguna participación en la propiedad de sus miembros.
- **NSO enfocadas en los servicios técnicos** proporcionan asistencia técnica a sus socios. Por lo general, no tienen representación en el Consejo de Administración de sus socios, o su representación está limitada a un papel *ex-officio* sin representación en la propiedad.
- **NSO de propiedad plus** poseen una minoría, mayoría o el total de la propiedad de algunos o todos sus socios, incluyendo socios establecidos por la propia NSO. Las NSO de propiedad plus suelen ofrecer otros servicios, en especial servicios técnicos.

- **NSO de financiamiento** son esencialmente fondos de instituciones financieras de segundo piso que suelen invertir en sus socios en el ámbito comercial o social a través de préstamos e inversiones de capital.

Pese a que estas categorías identifican las principales diferencias entre las 33 NSO y sus redes, son agrupaciones difusas y no captan de forma clara ni distinguen las características y actividades de las redes. Por lo tanto, no son los únicos criterios del siguiente análisis.

Alcance funcional

El alcance funcional de las NSO varía desde organizaciones de desarrollo multisectorial hasta organizaciones enfocadas específicamente en microfinanzas (véase tabla más abajo).



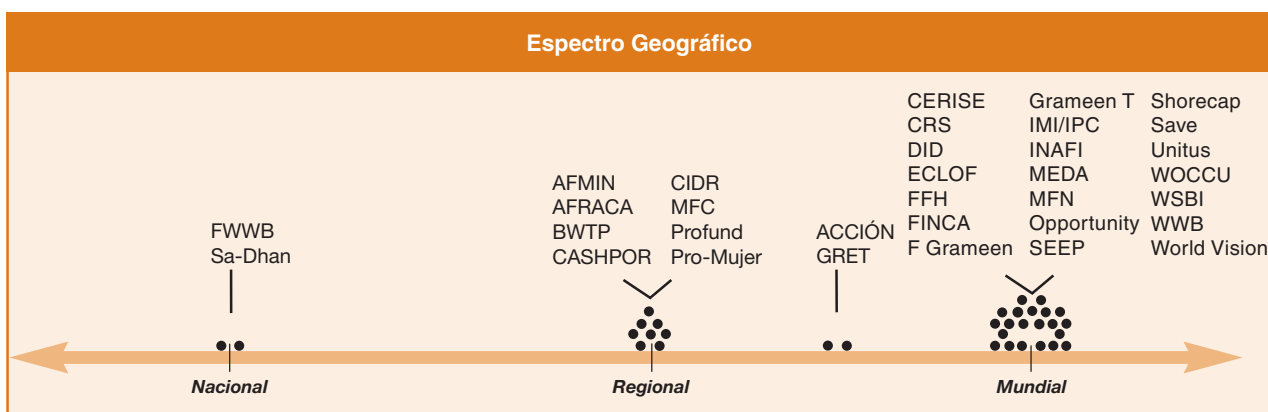
* Las palabras en cursiva gris se utilizan en los gráficos para mostrar redes que entran dentro de más de una categoría.

Las microfinanzas son la principal actividad de la mayoría de las NSO. Sin embargo, más de la mitad de las 33 organizaciones descritas también ofrecen servicios relacionados como el desarrollo empresarial o servicios adicionales en educación y salud. Cinco redes se identifican a sí mismas como organizaciones multisectoriales. Por ejemplo, Catholic Relief Services (CRS) trabaja en microfinanzas, agricultura, salud de la comunidad, educación, respuesta en caso de emergencia, VIH/SIDA y otros sectores del desarrollo.

Alcance geográfico

Una de las principales diferencias entre las NSO y sus redes es el alcance geográfico: nacional, regional o mundial. El presente número de Enfoques, intencionadamente, no incluye a las más de 60 NSO de redes y asociaciones nacionales ya existentes que varían en tamaño, experiencia y calidad. A pesar de que estas NSO desempeñan un papel importante en el cabildeo político, la gestión de conocimiento y el intercambio técnico, ya han sido analizadas por el SEEP, Women’s World Banking (WWB) y la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ por sus siglas en alemán)³. Sin embargo, para demostrar los papeles complementarios que desempeñan las NSO nacionales, regionales e internacionales y sus redes, se le pidió a dos organismos de la India que incluyeran su perfil para esta publicación: una red nacional de asociación de microfinanzas (Sa-Dhan) y una NSO de financiamiento nacional, (FWWB) (véase el Cuadro 1, “Una IMF, varias redes”).

3. Para obtener más información, por favor visite los sitios web de las siguientes organizaciones: www.seepnetwork.org, www.womensworldbanking.org y www.gtz.de/english/. Actualmente, uno de los grupos de trabajo apoyado por GTZ y dirigido por SEEP está en proceso de establecer directrices de los cooperantes para apoyar a las asociaciones microfinancieras nacionales.



Las asociaciones regionales, como AFMIN, se centran en un área geográfica específica, pero sus socios representan una amplia gama de tipos de instituciones y metodologías microfinancieras. Las asociaciones mundiales con frecuencia se unen con un propósito común o para fomentar una misión específica, como por ejemplo la Red Internacional de Institutos de Financiación Alternativa (INAFI), una red mundial de profesionales en las microfinanzas con un sólido enfoque en la pobreza. Muchas de las NSO de alcance global perfiladas en esta publicación empezaron como NSO regionales y posteriormente ampliaron su alcance a otras regiones. ACCIÓN, por ejemplo, inició operaciones en América Latina y más tarde amplió su cobertura a África.

Categoría inicial de los socios de las redes

Las NSO agregan valor a sus socios en cada una de las fases del desarrollo, ayudando a construir instituciones financieras más sólidas para la industria mundial. Algunas NSO se especializan en la creación de nuevas instituciones, otras se centran en el fortalecimiento de instituciones jóvenes y pequeñas. Con frecuencia, cuanto más pronto se integre un socio a la red, mayor será la participación de la NSO con el socio y el valor agregado que recibirá.

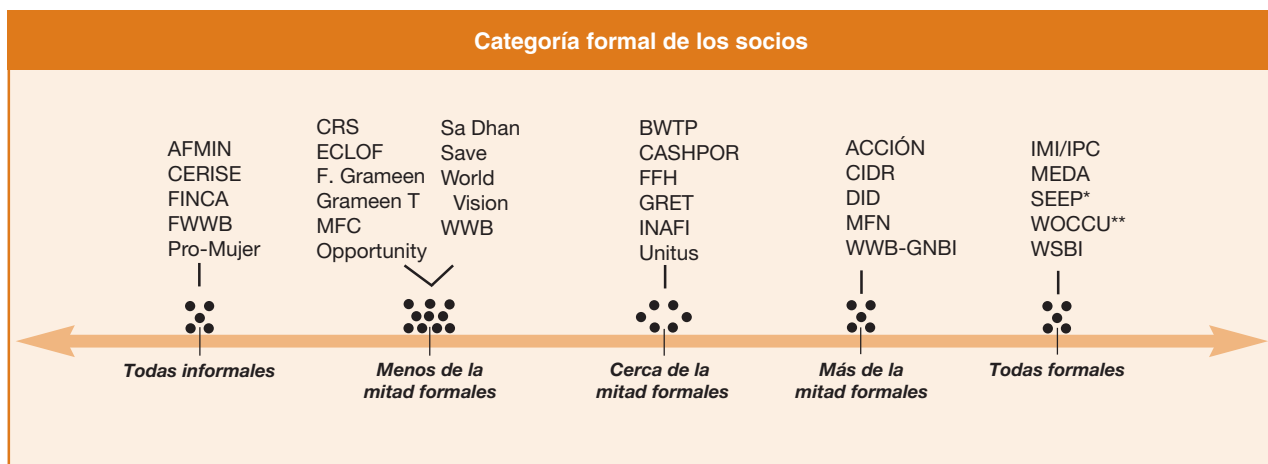
Una de las principales características diferenciadoras de las NSO es el grado de participación con los socios de las IMF. La tabla siguiente muestra la categoría de los socios cuando se unieron a una red por primera vez. Hace una distinción entre las instituciones completamente independientes, los socios que reciben el apoyo de las NSO desde sus comienzos (por ejemplo, la NSO apoya en gran medida el desarrollo de sus socios pero no fue el encargado de su creación) y los socios creados por las NSO. Actualmente, nueve NSO apoyan a socios en distintas fases y por lo tanto aparecen en diversas categorías en el diagrama.



Todas las asociaciones microfinancieras y todas las NSO de financiamiento trabajan con socios que se unieron a sus redes como organizaciones independientes. Las NSO de servicios técnicos están divididas en socios independientes y socios en las primeras fases del desarrollo. Las NSO de propiedad plus suelen estar divididas entre aquellas que establecen relaciones con socios y aquellas que desarrollan instituciones jóvenes, lo que demuestra su tendencia de estar más involucradas en el desarrollo de sus socios.

Categoría legal de los socios

Cómo aparece en la tabla de abajo, los socios de redes varían desde organizaciones completamente formales hasta aquellas completamente informales. Las redes suelen incluir una gama de tipos de instituciones dependiendo de la metodología de microfinanzas, la fase de desarrollo y el marco regulador de sus socios. Los “tipos” de socios incluyen organizaciones no gubernamentales (ONG), cooperativas, instituciones financieras no bancarias y bancos.



* Los miembros de SEEP deben estar registrados como ONG clasificada en la categoría 501 (c) 3 de conformidad con las leyes tributarias.

** Todos los socios WOCCU están regulados, aunque muchos no están regulados por un regulador financiero formal sino por otra agencia como un ministerio de cooperativas.

A medida que los socios crecen y evolucionan, suelen establecer estructuras institucionales más formales para atender mejor las necesidades de los clientes (comercializan). Sin embargo, estas estructuras pueden variar. En el caso de Save the Children, la mayoría de sus redes de socios empezaron como proyectos de las oficinas locales y con el tiempo tomaron diversas formas institucionales.

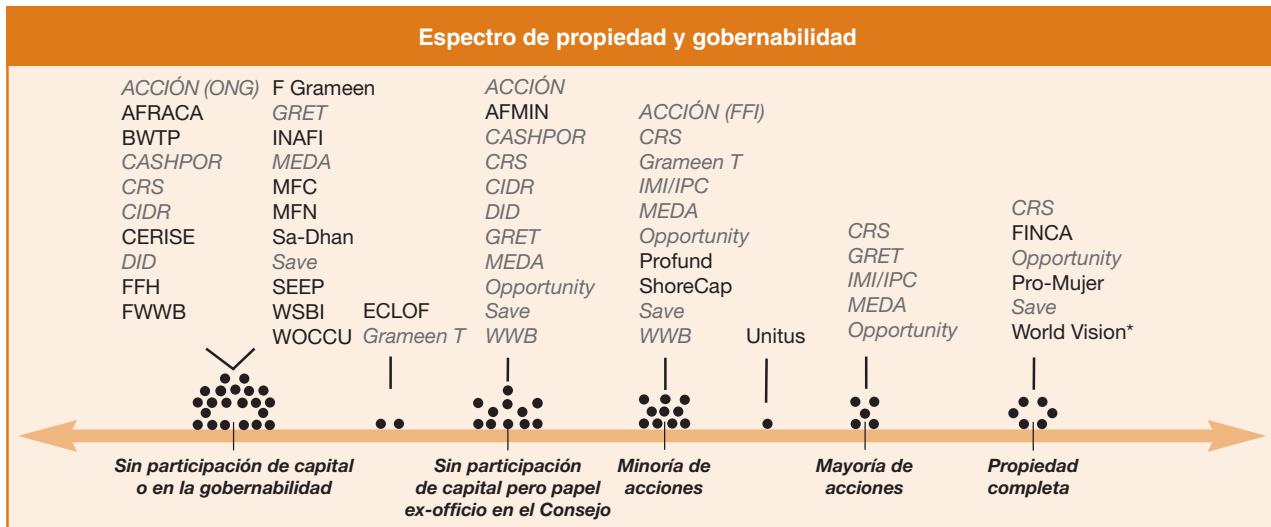
Algunas redes, por definición, están limitadas a un tipo institucional específico, como WSBI, cuyos socios son bancos de ahorro y bancos de primer piso. Otras NSO alientan a sus socios a convertirse en instituciones financieras formales. ACCIÓN, por ejemplo, tiene por objetivo que todos sus socios se conviertan en instituciones financieras formales.

Las redes de socios pueden variar tanto en el tipo institucional como en la categoría formal. WWB, por ejemplo, tiene dos grandes categorías de socios: (1) afiliados y asociados de WWB y (2) socios de la Red Global WWB para la Innovación Bancaria en Microfinanzas (WWB-GNBI). Aproximadamente el 80 por ciento de la primera categoría (afiliados y asociados) son ONG informales, mientras que la segunda categoría incluye a instituciones formales e informales: cooperativas, instituciones financieras no bancarias y bancos.

El papel de la NSO en la propiedad y gobernabilidad

Las NSO tienen distintos enfoques en cuanto a la propiedad, gobernabilidad y control sobre los socios. El papel en cuanto a la propiedad y gobernabilidad también ha cambiado en la última década debido a la transformación de muchos de los proyectos de microfinanzas y de las ONG a instituciones financieras autorizadas que incluye capital de los accionistas. Las asociaciones microfinancieras no desempeñan ningún papel relacionado con la gobernabilidad en las actividades de sus socios ni tienen participación alguna en la propiedad de sus instituciones socias. Sin embargo, muchas otras redes buscan un mayor control sobre sus socios al tener una participación de capital y desempeñar un papel más activo y formal en su gobernabilidad.

Actualmente, 14 NSO (ACCIÓN, CASHPOR, CIDR, CRS, CERISE, DID, Fundación Grameen, Grameen Trust, GRET, IMI/IPC, MEDA, Opportunity Internacional, Save y WWB) utilizan varios modelos de propiedad y gobernabilidad. ACCIÓN, por ejemplo, posee una participación de capital minoritaria en socios que son instituciones financieras formales, pero no puede poseer capital de las ONG socias debido a su categoría institucional.



* World Vision, o bien, tiene la propiedad total de sus socios o ejerce el control absoluto en el Consejo.

De las diez NSO que mantienen participación accionaria minoritaria en organizaciones socias, dos de ellas (Profund y ShoreCap) se especializan exclusivamente en tomar posiciones minoritarias de capital, lo cual es coherente con su categoría como fondos de inversión de tiempo limitado. Unitus, otra NSO de inversión, cae entre la categoría de poseer la minoría y la mayoría de las acciones de sus socios.

De la seis NSO que tienen socios, sólo Pro-Mujer y FINCA tienen propiedad completa de sus socios, que son empresas filiales en el sentido legal, financiero y operacional.

Pese a que existe una tendencia hacia una mayor propiedad de los socios, dos terceras partes de las redes no tienen ninguna participación de capital y no desempeñan ningún papel relacionado con la gobernabilidad de algunos socios. Algunas redes, como DID, no poseen ninguna participación en el capital de sus socios, pero aún así desempeñan un papel importante en su gobernabilidad.

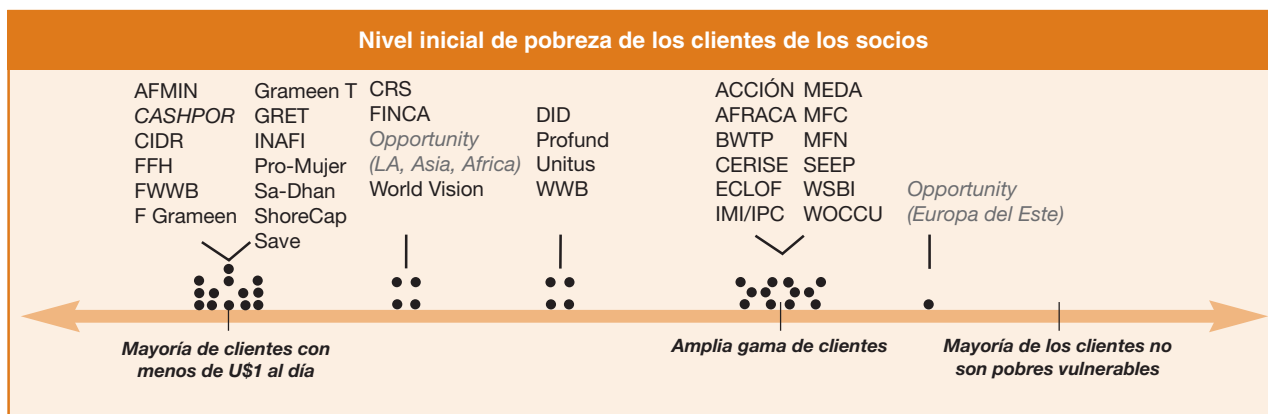
Participación de los socios en la gobernabilidad de la NSO

La participación de los socios en los Consejos de las NSO varía. Una minoría de las NSO tiene al menos un socio representado en el Consejo, pero aproximadamente la mitad no cuenta con ninguna representa-

ción. En el caso de la NSO Microfinance Centre, los socios representan el 70 por ciento del Consejo. AFRACA, CERISE, MFN, Sa-Dahn, SEEP y WSBI son organizaciones de membresía gestionadas por sus socios. AFMIN, INAFI y ProFund piden a los socios que voten en la elección de representantes en el Consejo.

Nivel inicial de pobreza de los clientes de los socios

Los niveles de pobreza de los clientes de los socios y los métodos que éstos últimos utilizan para alcanzar a sus clientes difieren de manera considerable.



En 11 redes, la mayoría de los clientes de los socios están en la categoría de “menos de un dólar al día”. Por ejemplo, el producto de “Crédito con Educación” de FFH tiene como objetivo explícito esta clientela. Sin embargo, en las asociaciones microfinancieras, un gran número de clientes de los socios pertenecen a la categoría “amplia gama de clientes” lo que refleja la diversidad en los miembros de estas asociaciones.

Opportunity Internacional (Opportunity) clasificó a la mayoría de los clientes de sus instituciones socias justo por encima de la categoría de “menos de un dólar al día”. No obstante, para sus programas en Europa del Este, Opportunity situó a los clientes de sus socios entre las categorías de “amplia gama de clientes” y “vulnerables no pobres” debido a que sus socios en la región atienden a clientes que proceden de una amplia base económica y ofrecen préstamos de mayor monto que los socios de Opportunity en otros lugares del mundo.

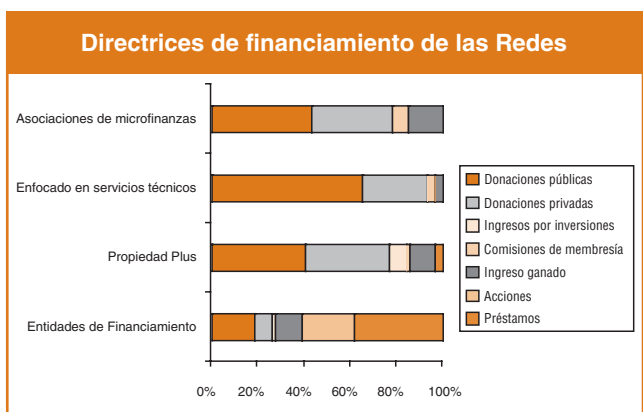
En general, las redes compuestas con una mayoría de socios formales (véase tabla “Categoría Formal de Socios” p. 6) tenían más posibilidades de estar en la categoría de “amplia gama de clientes”, mientras que aquellas con más socios informales tenían mayor probabilidad de estar en la categoría de “mayoría de clientes con menos de un dólar al día”.

Fuentes de financiamiento de las NSO

Las estrategias de financiamiento de las NSO varían. Sin embargo, las directrices de financiamiento suelen ser muy parecidas dentro de las cuatro agrupaciones ilustradas en la gráfica de abajo.

Los cooperantes públicos y privados son las principales fuentes de financiamiento para todos los tipos de NSO con la excepción de las NSO de financiamiento⁴. No obstante, se espera que a medida que la industria mundial de las microfinanzas se dirija hacia una comercialización, el financiamiento derivado de

4. El término “cooperantes públicos” hace referencia a las agencias multilaterales, bilaterales y gubernamentales, mientras que los “cooperantes privados” son fundaciones, instituciones e individuos.



* Las barras representan la media simple de todas las redes que pertenecen a cada uno de los grupos.

las comisiones por membresía, los ingresos ganados, las acciones y los préstamos adquieran mayor importancia. Las comisiones por membresía como porcentaje del financiamiento total de las NSO son más elevadas entre las asociaciones microfinancieras, donde varían de un 2 a un 20 por ciento del financiamiento total.

Las NSO propiedad plus suelen tener una mayor variedad en cuanto a las fuentes de financiamiento, aunque los fondos comerciales por lo general representan un mayor porcentaje de su base de financiamiento. Las organizaciones multi-

sectoriales, como Save the Children y World Vision suelen tener un mayor número de donaciones que provienen de fuentes privadas y muchas veces dependen de donaciones de instituciones religiosas o apadrinamiento de niños.

Transparencia

Información financiera y de alcance sobre los socios

Las NSO están empezando a centrarse en la transparencia financiera y aquellas que recaban datos operacionales fidedignos sobre el desempeño de sus socios, añaden un enorme valor a la industria. Además, esta información ayuda a las NSO a prestar servicios apropiados a sus socios las IMF socias. Muchas de las NSO publican información de los socios en el Microfinance Information eXchange (www.mixmarket.org), en sus sitios web y/o informan al *MicroBanking Bulletin*, una herramienta de comparación para la industria de las microfinanzas. La mayoría de las NSO trabajan por mejorar sus sistemas de información interna y hay una tendencia hacia una mayor divulgación pública de la información (véase tabla más abajo). No obstante, la mayoría de las NSO sólo divulgan un resumen de información sobre sus socios.



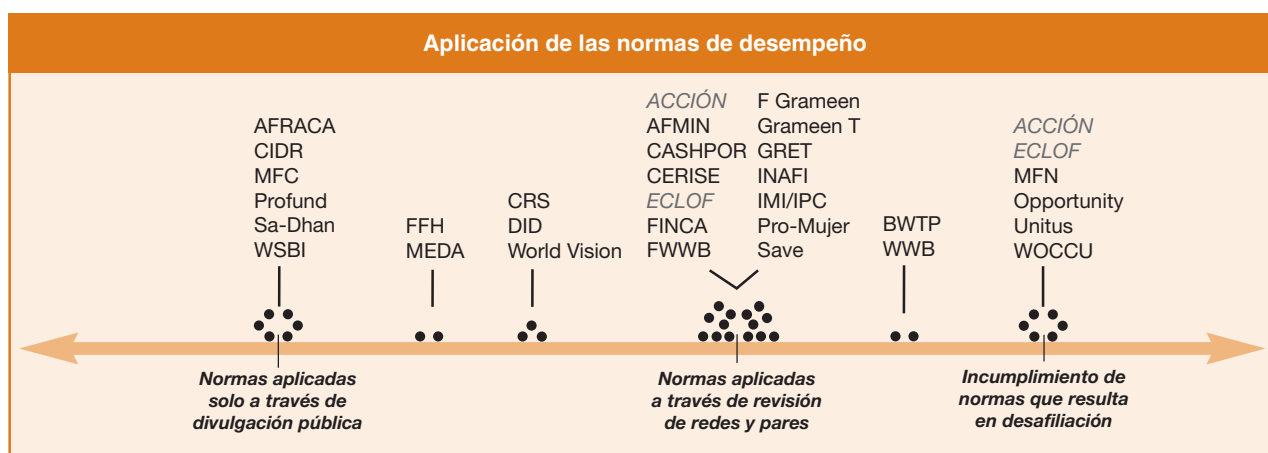
Seis NSO publicaron información de sus socios en sitios web públicos, tales como el sitio web de las NSO y el MIX Market. Una de las NSO encuestadas, la red Microfinance Centre, tiene como objetivo principal la transparencia financiera: sus socios proporcionan información al *MicroBanking Bulletin* y autorizan la publicación de su información financiera adaptada en el sitio web www.mfnetwork.org.

FINCA, Pro-Mujer y Save incluyeron los resultados financieros y operacionales de sus socios en los informes financieros de la propia NSO. El informe financiero de FINCA incluye todos los programas de los países, que salen reflejados como agencias de un organismo internacional.

Normas de desempeño

Las NSO pueden desempeñar un papel crucial para fomentar las normas de desempeño de las IMF y así servir como ejemplo para la industria. La mayoría de las NSO participantes informaron que establecen un conjunto de normas para sus socios, tales como criterios de membresía y normas mínimas de desempeño. En algunas redes, la propia NSO establece las normas, en otras son los socios quienes se encargan de desarrollar dichas normas.

La divulgación pública del desempeño de los socios puede ser una forma eficaz de imputar la responsabilidad en los socios para que cumplan con las normas. Profund, por ejemplo, considera suficiente la divulgación pública de la información para hacer cumplir las normas de desempeño.



Ocho NSO utilizaron el desempeño de los socios como un criterio (o al menos parcialmente) para la desafiliación. En 1999, Opportunity implementó un proceso de acreditación que servía como mecanismo para desafiliar a los socios que incumpliesen con las normas de la red durante un periodo de tiempo y desde entonces ha desafiliado a 3 socios.

Servicios

Las NSO ofrecen una amplia gama de servicios a sus socios, en los que se incluyen los servicios financieros, servicios técnicos, gestión del conocimiento, investigación y desarrollo y cabildeo político. La misión, la experiencia, el financiamiento de la NSO combinado con la fase de desarrollo del socio, determinan el tipo de servicios ofrecidos y el valor agregado otorgado por la NSO al crecimiento y desarrollo del socio. Algunas instituciones de microfinanzas deciden afiliarse a más de una NSO para tener acceso a distintos tipos de servicios (véase Cuadro 1).

Servicios financieros

Los servicios financieros se definen como cualquier instrumento que canaliza los recursos financieros de las NSO a sus socios, como donaciones, préstamos, garantías y fondos de capital. De hecho, el acceso a los recursos financieros es una de las principales razones por las que los socios se afilian con una NSO.

Cuadro 1 Una IMF, varias redes

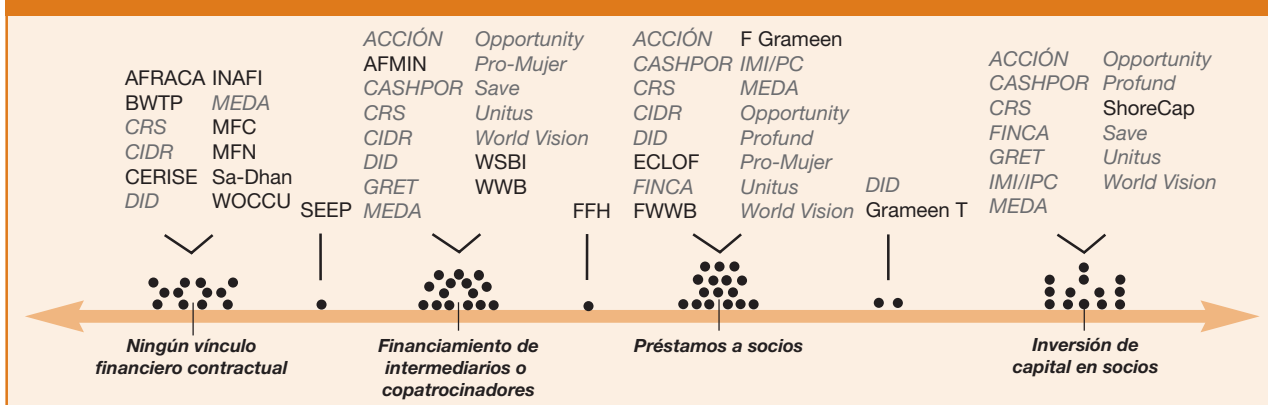
Ya que las redes desempeñan papeles distintos y a veces complementarios, es normal que una institución de microfinanzas (IMF) sea miembro de más de una red. En ocasiones, cada red ofrece un servicio o valor agregado distinto a la IMF. Share Microfinance Ltd. en la India, pertenece a siete redes que presentaron autoperfiles para el presente estudio, entre ellas dos redes nacionales, una regional y cuatro internacionales.

Redes de asociaciones de microfinanzas. Como miembro principal de Sa-Dhan, una asociación de microfinanzas nacional, SHARE trabaja con otras IMF en la India para crear un sector de microfinanzas a través del diálogo en la industria y el cabildeo político. El hecho de que SHARE sea miembro de Microfinance Network, una asociación internacional, le permite compartir las mejores prácticas con los directores ejecutivos de las principales IMF y a la vez refuerza su reputación como una de las IMF líder en la India.

Redes enfocadas en los servicios técnicos. CASHPOR y Women's World Banking (WWB) le dan a SHARE un acceso privilegiado a los servicios técnicos. Ambas NSO también facilitan el aprendizaje lateral entre los socios y ayudan a comercializar los logros. CASHPOR le ofrece a SHARE la oportunidad de intercambiar sus experiencias con otras instituciones que utilizan el modelo Grameen en Asia, a su vez WWB le brinda a SHARE experiencia internacional a las innovaciones y productos de microfinanzas.

Redes de financiamiento. La principal ventaja para SHARE como miembro de tres redes de financiamiento es el acceso a productos de préstamos favorables. Tanto Grameen Trust como la Fundación Grameen ofrecen a sus socios préstamos a un plazo más largo y tasas de interés más bajas que otras fuentes comerciales. FWWB, una NSO de financiamiento nacional en la India, no ofrece tasas de interés bajas, pero ofrece un rápido y fácil acceso a préstamos puente para socios grandes como SHARE.

Espectro de servicios financieros de NSO



Dentro de las redes, Grameen Trust dedica la mayoría de su tiempo (el 72 por ciento de sus esfuerzos) a movilizar los recursos financieros para sus socios.

La mayoría de las NSO invierte y ofrece préstamos a los socios, aproximadamente la mitad ayuda a los socios a conseguir fondos de otras entidades de financiamiento y el resto, principalmente las redes de asociaciones, no ofrecen financiación.

A medida que aumenta la tendencia hacia la comercialización de las IMF, son más las NSO que compran acciones de capital de sus socios o crean fondos de inversión con inversionistas privados y públicos. Algunos ejemplos son ACCIÓN Inversión en Microfinanzas, Sarona Global Investment Fund de MEDA y Opportunity Transformation Investments.

Servicios técnicos

Los servicios técnicos son uno de los servicios más importantes que ofrecen las NSO⁵. Las NSO difieren en el esfuerzo que dedican a los servicios técnicos como la asesoría técnica interna, la capacitación y la

5. Dada la importancia de los servicios técnicos, el SEEP creó en el 2003 "The 7 C's for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions".

implementación de sistemas. Por ejemplo, DID informó que asignó el 75 por ciento de sus esfuerzos a los servicios técnicos, más que ninguna otra NSO ⁶. Al otro lado del espectro, dos NSO (CERISE y Profund) no ofrecieron ningún tipo de servicio técnico a sus socios. En general, las NSO dedicaron un promedio del 35 por ciento de sus esfuerzos a los servicios técnicos.

La tabla 2 muestra cómo las NSO enfocan sus servicios y resalta aquellas NSO que dedicaron el mayor porcentaje de sus esfuerzos a las distintas categorías de los servicios técnicos incluidas en los autoperfiles. Para obtener información sobre como asigna cada red sus esfuerzos, consulte los autoperfiles individuales en www.themix.org.

Tabla 2 Enfoques de los servicios técnicos		
Categoría de servicio técnico	NSO con mayor porcentaje de esfuerzo en la categoría	Porcentaje de esfuerzo (presentado por las NSO)
Inicio institucional	CASHPOR, Pro-Mujer	40
Transformación institucional	CRS, FINCA	15
Desarrollo y lanzamiento del producto	FFH	45
Desarrollo de recursos humanos	AFMIN	40
Tecnología de la información	Opportunity	30
Planeación estratégica	INAFI	30
Análisis y calificación financiera	MFC	32

El enfoque en los servicios técnicos varía entre las NSO. Pro-Mujer, una NSO que empezó como una IMF, dedica un mayor enfoque a los servicios institucionales iniciales (el 40 por ciento del esfuerzo). FFH ofrece a sus socios una amplia variedad de servicios técnicos, pero concentra sus esfuerzos en el desarrollo de productos y se especializa en su propio producto de “Crédito con Educación”. Por el contrario, CRS ofrece una gama de servicios técnicos y distribuye de forma equitativa los esfuerzos dedicados a los servicios.

La remuneración es importante ya que la voluntad de un socio de pagar por los servicios es un indicador de la demanda de dichos servicios. La tabla más abajo muestra cómo las NSO son remuneradas por sus servicios técnicos. El setenta y cinco por ciento de los encuestados exigen que sus socios cubran al menos parte del costo de los servicios técnicos. Sólo IMI/IPC exige a todos sus socios que paguen el costo total de los servicios técnicos⁷.

Varias NSO ajustan las tarifas de los servicios técnicos en función del socio. Por ejemplo, los asociados y los afiliados de WWB pagan parte de las comisiones por servicios técnicos, pero los socios de WWB-GNBI pagan el costo total. La NSO Microfinance Centre ofrece servicios técnicos tanto a los socios (que reciben un descuento) cómo a los no socios (que pagan el monto total).

Las NSO ofrecen servicios técnicos a lo largo de un espectro que va desde la prestación directa de servicios por el personal de la NSO hasta la completa subcontratación de los servicios técnicos a terceras partes. Sin embargo, la mayoría de las NSO, buscan un equilibrio entre los recursos internos y externos.

6. No obstante, DID ofrece varios servicios técnicos que caen dentro de las distintas categorías identificadas en la Tabla 2, junto con otras que no están incluidas aquí, por ende no salen reflejadas en la lista.

7. IMI es una entidad de inversión creada por la consultora IPC.



La decisión de contratar los servicios de las NSO o buscar los mismos servicios de otro proveedor puede provocar tensiones ó incluso un conflicto entre un socio y la NSO. La NSO puede creer que un socio necesita ciertos servicios técnicos pero el socio puede no estar de acuerdo. El pago de una parte de los servicios técnicos por lo general indica que tanto el socio como la NSO quieren los servicios.

Gestión del conocimiento

Además de los servicios técnicos, las NSO proporcionan información valiosa a sus socios y a la comunidad de microfinanzas. Todas las NSO, con una excepción, dedicaron parte de sus esfuerzos a la gestión del conocimiento, destacando SEEP en el nivel más alto de la clasificación (el 45 por ciento del esfuerzo total).

Investigación y desarrollo

Con la excepción de dos de las NSO encuestadas, el resto realizó una investigación para ayudar a los socios a crear nuevas áreas de operación. Más de las tres cuartas partes de las 33 NSO realizaron investigaciones para ayudar a sus socios a tener nuevos clientes y desarrollar nuevos productos, perfeccionar los productos existentes, simplificar las operaciones y mejorar la tecnología. Otras categorías de la investigación incluyen el impacto de la evaluación, vínculos institucionales, la regulación y gobernabilidad.

La mayoría de las NSO dedican menos del 25 por ciento del esfuerzo total a la investigación y el desarrollo. La NSO Microfinance Centre fue una excepción: asigna el 37 por ciento del esfuerzo operacional a la investigación. Ejemplo de ello es la investigación de estudios regionales.

Cabildeo político

En países con un mercado activo o potencial de microfinanzas, las NSO (nacionales, regionales e internacionales) con frecuencia desempeñan un papel importante de cabildeo para con los gobiernos locales y bancos centrales. Con frecuencia fomentan una regulación y supervisión prudencial, la adaptación de estructuras legales y flexibilidad en las restricciones de los tipos de interés.

El cabildeo político es una actividad clave para la mayoría de las 33 NSO. En muchos casos, las redes se involucran en el cabildeo político cuando las políticas poco apropiadas entorpecen la efectividad y el crecimiento de sus socios. WSBI asigna el mayor porcentaje de su trabajo (el 55 por ciento del esfuerzo total) al cabildeo político con el Grupo Europeo de Cajas de Ahorro en nombre de los miembros de las cajas de ahorro y bancos de primer piso en Europa y el mundo en desarrollo. WWB también invierte una gran cantidad de recursos en el cabildeo político, tanto en el ámbito mundial (al fomentar las normas de la industria) cómo en el ámbito nacional (al apoyar a sus socios nacionales para crear consenso e involucrar a los encargados de tomar decisiones políticas en países cómo la India, Rusia y Pakistán).

Solamente cuatro de las NSO perfiladas *no* participan en el cabildeo político y ocho NSO centran sus actividades de cabildeo en los países cooperantes, no en los países en desarrollo, donde trabajan para aumentar el financiamiento para las microfinanzas y para determinar cómo se han de asignar dichos fondos.

Conclusión

Los 33 autoperfiles desvelan que existen grandes diferencias entre las redes. El principal rasgo diferenciador es el nivel y la naturaleza del compromiso de las NSO con sus socios IMF; varía desde la creación de nuevas instituciones pasando por el fortalecimiento de instituciones más débiles hasta la afiliación con instituciones líder. El enfoque geográfico y el nivel de propiedad y gobernabilidad de las NSO también son rasgos importantes. Por último, algunas NSO se centran específicamente en servicios especiales como el desarrollo de productos, la transformación institucional, la tecnología de la información y el financiamiento.

Pese a que predominan las diferencias, los perfiles también muestran que actualmente la mayoría de las NSO de microfinanzas comparten algunas características:

- Un importante grupo de las NSO están desempeñando un mayor papel en la gobernabilidad de sus organizaciones socias y adquiriendo una participación en el capital en al menos algunos de los socios.
- Cada vez más socios de las NSO se convierten en instituciones financieras reguladas.
- Cada vez son más las NSO que fomentan las normas de desempeño y la transparencia financiera entre los socios.
- Un gran número de las NSO piden a los socios que paguen al menos parte del costo de los servicios técnicos.
- La mayoría de las NSO reciben financiamiento de cooperantes públicos y privados. Para algunas NSO, las contribuciones privadas (tanto de fundaciones como de individuos) son una importante fuente de financiación.

El presente Enfoques ha descrito los principales rasgos y el papel desempeñado por 33 NSO de microfinanzas basándose en información proporcionada por dichas redes. Las NSO que participaron en el estudio representan las redes de microfinanzas más importantes a nivel mundial y regional que operan en la actualidad. Tal y como explica el análisis anterior, existe una enorme diversidad tanto dentro como entre las NSO de microfinanzas y sus redes.

Las NSO son organizaciones extremadamente individualizadas que proveen una amplia gama de servicios valiosos a las IMF. Con frecuencia estos servicios se perciben como complementarios por las IMF, las cuáles suelen pertenecer a varias redes. Los cooperantes deberían ajustar sus objetivos de desarrollo con la misión y los servicios de una NSO específica y sus redes, por ejemplo a través del fortalecimiento de la capacidad para una IMF, mejorando el marco político para las microfinanzas en una región o ayudando a las IMF sólidas en la transición hacia una institución comercial y formal. Véase el Cuadro 2 para ideas sobre cómo evaluar una NSO y su red para un posible financiamiento.

A medida que el mercado mundial de las microfinanzas progresa, las redes seguirán reflejando la diversidad de las instituciones que ofrecen servicios técnicos a los pobres. Esta diversidad a su vez tendrá una repercusión en los servicios que las NSO ofrecen, el papel que desempeñan en la gobernabilidad y la propiedad de las organizaciones socias y la forma en la que fomentan las normas de desempeño entre sus socios.

Cuadro 2 Veinte preguntas para los cooperantes: Cómo evaluar una red

Cuando los cooperantes se planteen el financiamiento de las redes se aconseja que tomen en cuenta los aspectos señalados en este número de Enfoques. Además de consultar los autoperfiles individuales para obtener información detallada sobre una red específica (visite el sitio web de MIX en www.themix.org para obtener información sobre los autoperfiles de la Organización de Servicio de Redes (Network Service Organization Self-Profiles), los cooperantes pueden tener en cuenta las siguientes preguntas clave:

1. ¿Cuál es **la misión y la estrategia de desarrollo** de la NSO? ¿Cómo pone en práctica esta estrategia la NSO? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la estrategia de desarrollo de la NSO?
2. ¿Quiénes son **los socios de la NSO**? Anote las fases de desarrollo, los clientes objetivo, ubicación y contexto. ¿Cuál es el grado de compromiso de la NSO con sus socios? ¿Cuál es el criterio y el proceso de afiliación a la red? ¿Cuáles son los principales retos al incluir nuevos socios?
3. ¿En qué medida ha establecido la NSO **las normas de desempeño** para sus socios? Debata sobre las políticas y la experiencia en sancionar o desafiliar a los socios.
4. ¿Qué **servicios** presta la NSO y como están relacionados con la misión de la NSO y la estrategia de desarrollo? ¿De qué forma añaden valor estos servicios a la NSO y a la industria de microfinanzas en conjunto? ¿Cómo son de efectivos los servicios ofrecidos en la prestación, la rentabilidad y el impacto en los socios?
5. ¿Cuál es **la tendencia en la calidad de los socios de las NSO**, incluyendo la amplitud y la profundidad del alcance, la rentabilidad, la calidad de la cartera y el potencial para un desarrollo sostenible? ¿Cuál es el nivel de compromiso entre la NSO y sus socios? ¿En qué medida se puede atribuir la calidad de los socios al trabajo desempeñado por la NSO?
6. ¿Son adecuados **los informes y la supervisión** de las NSO para evaluar el desempeño de la NSO y los socios? ¿Cómo ha utilizado la NSO esta información para transformar las operaciones de la NSO y/o de sus socios? ¿Qué grado de **transparencia** tiene la información de la NSO? ¿Cuál es la disponibilidad y calidad de la información sobre el desempeño, las operaciones y el financiamiento de la NSO y su socio?
7. ¿Qué **opinión tienen los socios sobre los servicios de la NSO**? En términos específicos, ¿cómo demuestran el valor que le otorgan a los servicios? ¿Cómo **evalúan otros interesados directos de la industria los servicios** y las contribuciones que la NSO ofrece a sus socios y a la industria de microfinanzas en general?
8. Describa el **Consejo de Administración de la NSO**. ¿Cómo entiende el Consejo de la NSO los principales aspectos de las microfinanzas? ¿Cómo es de eficaz el Consejo en dirigir a la NSO en el desarrollo de su visión estratégica, ofrecer supervisión para el manejo de la NSO y representar a la NSO desde fuera?
9. ¿Qué tan eficaz es **la estructura de operaciones** de la NSO? ¿Qué impacto tiene la estructura en la capacidad de trabajar de la NSO en la elección de regiones y países?
10. Evalúe la composición y el grado de competencia del **equipo de gestión** de la NSO ¿Qué tan eficaz es el equipo de gestión en optimizar el desempeño y el impacto de la NSO?
11. Evalúe la composición y el grado de competencia del **personal de la NSO**. ¿En qué medida es responsable el personal de los resultados?
12. Basado en la capacidad y el desempeño anterior, evalúe el enfoque del **plan de negocio/estratégico**. ¿Refleja el plan estratégico un entendimiento claro y realista de la situación de la industria?
13. ¿Tiene la NSO los **recursos adecuados** teniendo en cuenta las proyecciones presupuestarias y los requisitos de financiación? ¿El plan de financiamiento es el adecuado para los objetivos futuros? ¿Hasta qué punto se centra la NSO en la *sostenibilidad* de las operaciones?
14. ¿Es compatible **la asignación de los recursos** con la misión de la NSO? ¿Los recursos se asignan y supervisan a través de un presupuesto y un plan de trabajo anual de la NSO? En caso de que exista déficit en la financiación, ¿existen mecanismos o reservas adecuadas para frenar esas pérdidas?
15. Evalúe **el costo de estructura** de la NSO. ¿Cómo es de eficaz la NSO en el mantenimiento de costos operativos y administrativos a niveles apropiados? ¿Tiene la NSO mecanismos eficaces de recuperación de costos para la prestación de servicios cuando sea pertinente?

Cuadro 2 Veinte preguntas para los cooperantes: Cómo evaluar una red

16. ¿Cuáles son los posibles **riesgos** para la gestión financiera de las NSO? ¿Cómo son de limitadas y diversas las fuentes de financiación de la NSO? ¿Ha impulsado la NSO los recursos comerciales de forma eficaz? ¿Qué tan vulnerable es la NSO frente a los choques financieros?
17. ¿Cuáles son **los principales logros** de las NSO? ¿Cuál es el perfil de los socios de la NSO, está haciendo la NSO una contribución importante en su calidad y el desempeño?
18. ¿Cuáles son **las principales fortalezas y debilidades** de las NSO? Tenga especialmente en cuenta la gestión, los servicios, la situación financiera, el uso de fondos y el impacto en el desarrollo.
19. Dada la situación actual de las NSO y la evolución continua en el sector financiero, ¿cuáles son **las posibles oportunidades y amenazas para la misión y las operaciones de la NSO?**
20. ¿Cuáles son **las recomendaciones** de los analistas para apoyar el financiamiento (cantidad, tipo de instrumento, objetivo)? ¿Cuáles son los posibles riesgos relacionados con este apoyo para la institución que ofrece fondos, la NSO y los socios de la NSO?



Bibliografía

- Christen, Robert Peck, Brigit Helms y Richard Rosenberg. *Formato para la evaluación de las instituciones microfinancieras*. Guía técnica No. 4 del CGAP. Washington, D.C.: CGAP y Pact Publications, 1999.
- Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre. *Appraisal Format for Networks*. Washington, D.C.: CGAP, 2004.
- Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Microfinance Associations (MFAs): Their Role in Developing the Microfinance Sector*. Eschborn, Germany: GTZ, 2003.
- Forster, Sarah, Seth Greene y Justyna Pytkowska. *The State of Microfinance in Central and Eastern Europe and the New Independent States*. Washington, D.C.: CGAP, 2003.
- Norell, Dan, Georgia Emory-Smith y Tim Bruett. *How Do International Networks Manage Grants, Investments, and Loans to Their Partners and Affiliates?* SEEP Progress Note No. 1. Washington, D.C.: SEEP, mayo 2003.
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *The 7 Cs for Improving Technical Service Delivery to Microfinance Institutions: A Practical Guide for Microfinance Institutions, Technical Service Providers, and Donors*. Washington, D.C.: SEEP, 2003.
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *Network Capacity Assessment Tool*. Washington, D.C.: SEEP, 2000.
- Small Enterprise Education and Promotion Network. *SEEP Network Directory*. Washington, D.C.: SEEP, 2003.
- Women's World Banking. *Regional Program to Build Microfinance Networks in Africa—1999 Senegal Meeting Networks Report*. Nueva York: WWB, 1999.

Apéndice Resumen de los Autoperfiles NSO †

Características NSO

NSO	Agrupaciones NSO				Alcance funcional				Enfoque geográfico			NSO Fuente de financiación %					
	Asociación MF	Servicio técnico	Propiedad plus	Entidad de financiamiento	Desarrollo multisectorial	MF con salud/educación	MF y servicios relacionados	Sólo MF	Nacional	Regional	Mundial	Cooperantes públicos	Cooperantes privados	Préstamos	Ingreso por inversiones	Comisiones por membresía	Ingresos ganados
ACCIÓN			•				•			•	26	52			0.7	14	7.3
AFRACA	•				•				•		50			1	47	2	
AFMIN	•						•		•		80				5	15	
BWTP	•							•	•		20	75			5		
CASHPOR		•						•	•		99				1		
CRS			•		•					•	59	33					8
CIDR		•			•			•	•		77	23					
CERISE	•							•		•	54				14	32	
DID			•				•			•	86	7		2		5	
ECLOF			•					•		•	95			1		4	
FINCA			•					•		•	30	11				59	
FFH		•				•				•	31	59				10	
FWWB				•			•	•			10	5	80	1	1	3	
F Grameen		•					•			•	12	85		1		2	
Grameen T		•					•			•	81	2		14	3		
GRET			•		•					•	95	5					
INAFI	•						•			•	80				20		
IMI/IPC			•				•			•				75			25
MEDA			•				•			•	28	15	34	1	22		
MFC		•					•		•			59			2	39	
MFN	•						•			•	92				4	4	
Opportunity			•				•			•					88	12	
Profund				•			•		•							10	90
Pro-Mujer			•			•			•		56	42		1		1	
Sa-Dhan	•						•	•			76			2	5	17	
Save			•		•		•			•	34	66					
ShoreCap				•			•			•	65	5				30	
SEEP	•						•		•		73	10		0.3	3.7	13	
Unitus				•			•			•	20	75		1		5	
WSBI		•					•			•					95	5	
WWB		•					•			•	70	20		10			
WOCCU		•				•				•	76	2		1	16	5	
World Vision			•		•					•	25	75					

† Perfiles a mediados de 2003; las NSO no informaron en todas las categorías; las marcas pueden estar en una categoría adjunta o entre dos categorías para reflejar mejor los resultados de los autoperfiles; para más información, vea autoperfiles individuales de las NSO en www.themix.org.

Categoría de los socios

Apéndice resumen de los autoperfiles de NSO †										
NSO	Categoría de los socios			Categoría legal del socio				Categoría inicial de los socios del cliente		
	Socios independientes	Apoyo temprano a la NSO	Creado por la NSO	Todos los socios informales	Menos de la mitad formales	Aproximadamente la mitad formales	Más de la mitad formales	Todos los socios formales	Mayoría con menos de U\$1 dólar al día	Amplia gama de clientes
ACCIÓN	•		•				•		•	
AFRACA	•									•
AFMIN	•			•					•	
BWTP	•					•				•
CASHPOR	•	•	•			•				
CRS	•	•	•		•				•	
CIDR			•				•		•	
CERISE	•			•						•
DID	•	•					•		•	
ECLOF	•		•		•					•
FINCA			•	•					•	
FFH	•					•			•	
FWWB	•			•					•	
F Grameen	•	•			•				•	
Grameen T		•			•				•	
GRET			•			•			•	
INAFI	•					•			•	
IMI/IPC			•					•		•
MEDA	•	•	•					•		•
MFC	•				•					•
MFN	•						•			•
Opportunity		•			•				•	•
Profund	•									•
Pro-Mujer			•	•					•	
Sa-Dhan	•				•				•	
Save	•		•		•				•	
ShoreCap	•								•	
SEEP	•							•		•
Unitus	•					•				•
WSBI	•							•		•
WWB		•			•				•	
WOCCU	•	•						•		•
World Vision			•		•				•	

† Perfiles a mediados de 2003; las NSO no informaron en todas las categorías; las marcas pueden estar en una categoría adjunta o entre dos categorías para reflejar mejor los resultados de los autoperfiles; para más información, vea autoperfiles individuales de las NSO en www.themix.org

Responsabilidad y transparencia

Apéndice resumen de los autoperfiles de NSO †

NSO	Papel en propiedad y gobernabilidad					Participación del socio en la gobernabilidad de la NSO				Información financiera y de alcance				Aplicación de las normas de desempeño		
	Ninguno en capital ni gobernabilidad	Ninguno en capital: papel ex-officio en el Consejo	Minoría de acciones	Mayoría de acciones	Propiedad completa	Socios no están en el Consejo	Socios votan en el Consejo	Algunos socios en el Consejo	NSO dirigida por socios	No proporciona información	Divulga resumen de la información	Divulga declaraciones financieras auditadas	Desempeño disponible para el público	Sólo a través de la publicación pública	A través de la revisión de pares/red	Incumplimiento deriva en desafiliación
ACCIÓN	•	•	•			•					•		•		•	•
AFRACA	•								•					•		
AFMIN		•					•				•				•	
BWTP	•							•			•					•
CASHPOR	•	•						•			•				•	
CRS	•	•	•	•	•	•					•			•		
CIDR	•	•				•					•			•		
CERISE	•								•	•					•	
DID	•	•				•					•			•		
ECLOF		•						•			•				•	•
FINCA					•			•				•			•	
FFH	•					•					•			•		
FWWB	•					•						•			•	
F Grameen	•					•					•				•	
Grameen T		•	•			•					•				•	
GRET	•	•		•		•					•				•	
INAFI	•						•				•				•	
IMI/IPC			•	•		•						•			•	
MEDA	•	•	•	•		•				•				•		
MFC	•							•			•					
MFN	•								•				•			•
Opportunity		•	•	•	•			•			•					•
Profund			•				•						•		•	
Pro-Mujer					•			•						•		
Sa-Dhan	•								•				•			
Save	•	•	•		•	•					•			•		
ShoreCap			•			•										
SEEP	•								•		•					
Unitus				•		•					•					•
WSBI	•								•		•			•		
WWB		•	•					•					•		•	
WOCCU	•							•					•			•
World Vision					•	•				•				•		

† Perfiles a mediados de 2003; las NSO no informaron en todas las categorías; las marcas pueden estar en una categoría adjunta o entre dos categorías para reflejar mejor los resultados de los autoperfiles; para más información, vea autoperfiles individuales de las NSO en www.themix.org.

Servicios NSO

Apéndice resumen de los autoperfiles de NSO †

NSO	Servicios financieros NSO				Remuneración de NSO por servicios técnicos			Prestación de servicios técnicos			Cabildeo político			
	Ningún vínculo financiero contractual	Financiamiento de intermediarios o copatrocinadores	Préstamos a socios	Inversión de capital en socios	NSO subsidia costo completo	Socio paga parte de la comisión	Socio paga costo completo	Por personal de NSO	Combinación de contratación interna y subcontratación	Todos subcontratados	No activo	Activo en la política del país cooperante	En países en desarrollo específicos	Esfuerzo a nivel mundial
ACCIÓN		•	•	•		•	•	•			•		•	
AFRACA	•					•		•				•	•	
AFMIN		•				•		•				•	•	
BWTP	•				•			•					•	
CASHPOR		•	•	•		•		•				•	•	
CRS	•	•	•	•		•		•			•	•	•	
CIDR	•	•	•		•			•				•	•	
CERISE	•										•			
DID	•	•	•	•		•		•			•	•	•	
ECLOF			•			•		•				•	•	
FINCA			•	•		•		•					•	
FFH			•			•		•			•			
FWWB			•			•		•				•	•	
F Grameen			•		•			•				•	•	
Grameen T				•		•		•					•	
GRET		•		•	•	•		•				•	•	
INAFI	•					•		•					•	
IMI/IPC			•	•			•					•	•	
MEDA	•	•	•	•		•		•				•	•	
MFC	•					•	•	•					•	
MFN	•					•		•	•				•	
Opportunity		•	•	•		•		•			•	•	•	
Profund			•	•								•	•	
Pro-Mujer		•	•			•		•		•				
Sa-Dhan	•				•	•	•	•				•	•	
Save		•		•	•			•			•	•		
ShoreCap				•		•		•		•				
SEEP		•				•		•		•				
Unitus		•	•	•		•		•		•				
WSBI		•				•		•					•	
WWB		•				•	•	•				•	•	
WOCCU	•					•		•				•		
World Vision				•	•			•		•				

† Perfiles a mediados de 2003; las NSO no informaron en todas las categorías; las marcas pueden estar en una categoría adjunta o entre dos categorías para reflejar mejor los resultados de los autoperfiles; para más información, vea autoperfiles individuales de las NSO en www.themix.org.

ANEXO 1 – PERFIL NSO CONSOLIDADO

El CGAP recomienda a las NSO y a sus socios como un medio efectivo para que los cooperantes se comprometan en las microfinanzas. Los cooperantes con personal o capacidad técnica limitada pueden hacer un mejor uso de su tiempo y sus fondos al invertir en una NSO con una buena gestión que puede estar en una mejor posición para ofrecer asistencia financiera y técnica directa a sus socios de las IMF. Las NSO han desempeñado un papel fundamental en el establecimiento de normas, el intercambio de expertos en microfinanzas, responsabilidad mutua, fondos mayoristas y abastecimiento de servicios técnicos. Pero a los cooperantes les ha resultado difícil distinguir entre las distintas redes porque engloban organizaciones con tantas diferencias como similitudes.

En este contexto, el CGAP y la red SEEP invitaron a líderes y cooperantes a participar en un taller en octubre de 2002 para debatir el papel de las redes en la promoción de servicios financieros para los pobres. Hasta abril de 2003 se llevaron a cabo consultas posteriores que culminaron con la creación del Perfil de Organización de Apoyo a la Red. Treinta y tres NSO rellenaron el autoperfil con un resumen de la información básica y situándose a lo largo de una serie de espectros que tenía como objetivo distinguir las principales dimensiones de sus operaciones ¹. Los resultados de los perfiles individuales están reagrupados en el Perfil Consolidado para presentar una perspectiva general de los tipos de NSO y sus actividades hasta mediados de 2003. El número de Enfoques “¿Qué es una red? La diversidad de las redes en las microfinanzas de hoy” ofrece un análisis más profundo sobre la información recabada en los autoperfiles.

Los diagramas en el presente Perfil Consolidado NSO no siempre reflejan las respuestas de las 33 NSO porque no todas contestaron a cada uno de los aspectos en el autoperfil.

I. 1. Perspectiva General

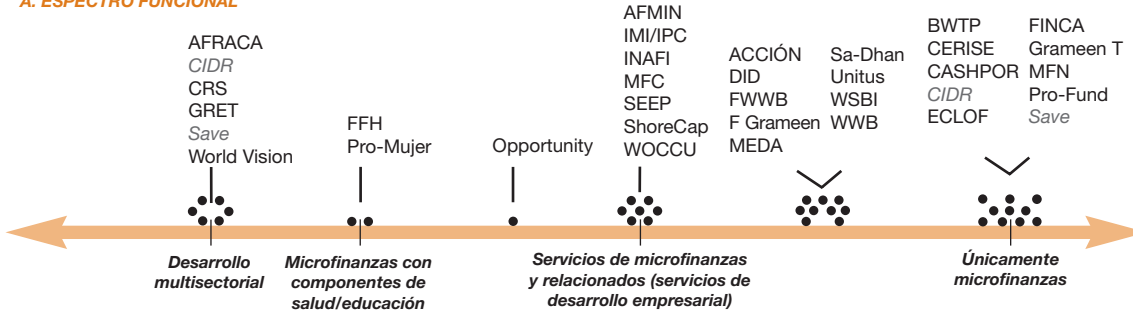
A. Declaración de la misión para la organización de apoyo a la red (NSO)	Las declaraciones de la misión del trabajo de las NSO en microfinanzas varían en muchos aspectos, entre ellos los clientes objetivo, el alcance geográfico y los objetivos. Es importante entender el desempeño de una NSO en el contexto de la misión y los objetivos declarados.
B. Descripción de los socios/miembros/afiliados	Dependiendo de la relación entre las NSO y las organizaciones que apoya, se utilizan distintos conceptos para describir esta relación. Para el propósito de este perfil, el socio representa todas estas relaciones, incluyendo miembros y afiliados.
C. Número de socios	El número de socios varía desde 4 (Pro-Mujer) hasta 236 (Catholic Relief Services).
D. Número de personal a tiempo completo en la organización de apoyo a la red	El número en el personal varía desde 1/2 persona (la Red de Bancos para los Pobres) hasta 1.755 (FINCA Internacional).
E. Porcentaje de socios con un retorno sobre activos positivo (ROA)	Sólo 20 de los 33 autoperfiles proporcionaron un retorno sobre activos positivo: BWTP, INAFI, MFC, MFN, CASHPOR, Grameen Trust, WOCCU, WWB, WSBI, ACCIÓN, DID, FINCA, IMI/IPC, Opportunity, Pro Mujer, Save, World Vision, FWWB, ProFund y Unitus. Para aquellos que informaron, varió desde un 10% (FWWB) hasta un 92% (ProFund). Algunos proporcionaron una medida de rentabilidad alternativa como la autosuficiencia financiera.
F. Total de clientes activos de los socios	El número de socios varía desde 4 (Pro-Mujer) hasta 236 (Catholic Relief Services).

1. Para recibir información actualizada de las redes, visite el MIX Market en <http://www.mixmarket.org/en/partners/partners.quick.search.asp>.

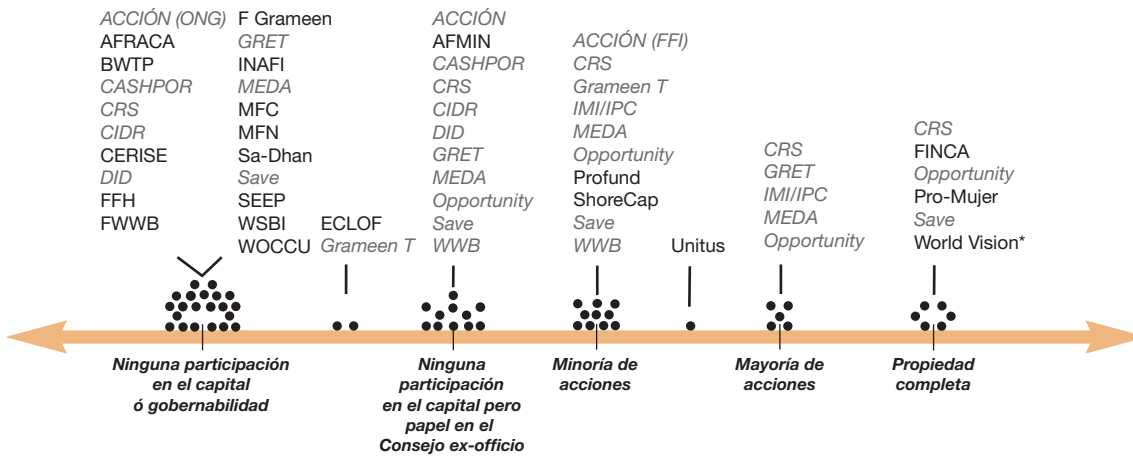
PERFIL NSO CONSOLIDADO

II. Modelo Principal de Negocios

A. ESPECTRO FUNCIONAL

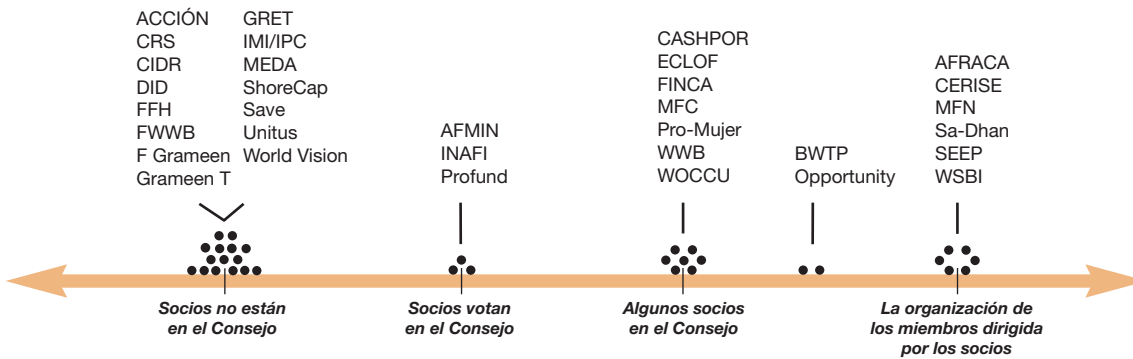


B. ESPECTRO DE PROPIEDAD Y GOBERNABILIDAD



* World Vision tiene propiedad completa de sus socios o ejerce un control absoluto en el Consejo.

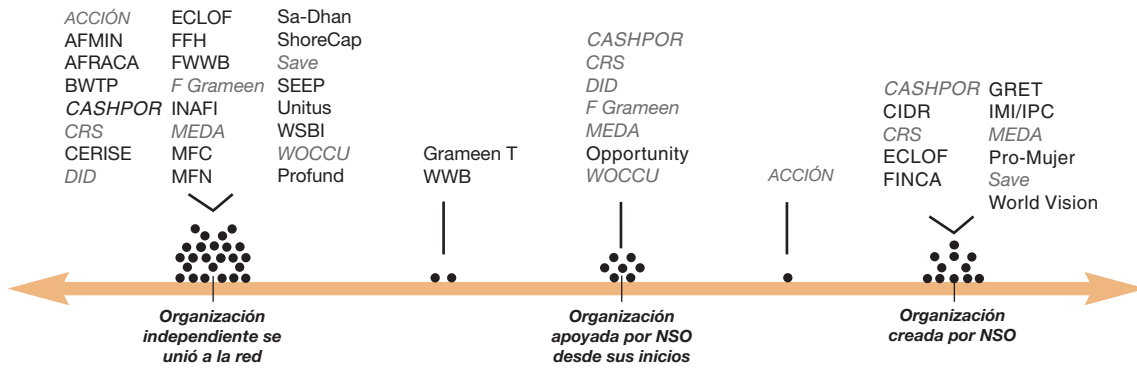
C. PARTICIPACIÓN DEL SOCIO EN LA GOBERNABILIDAD DE LA NSO



PERFIL NSO CONSOLIDADO

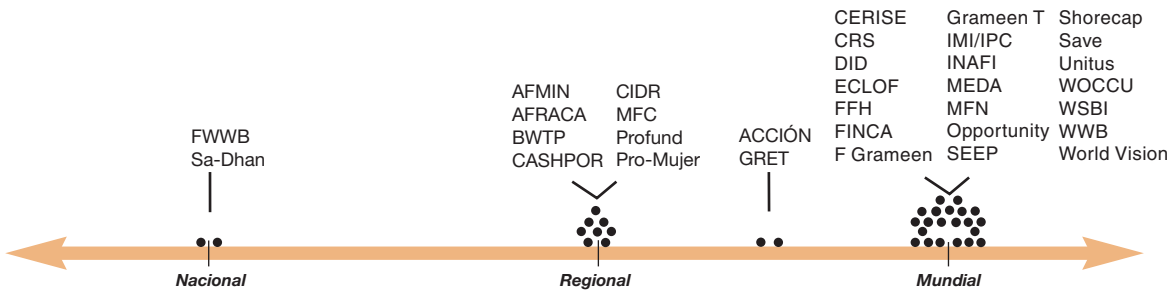
II. Modelo Principal de Negocios CONT

D. CATEGORÍA INICIAL DE LOS SOCIOS



III. Operaciones

A. ESPECTRO GEOGRÁFICO



B. PRESENCIA REGIONAL: Áreas en las que trabajan las NSO y/o sus socios

	África subsahariana	Asia	América Latina	Europa del Este, Asia Central, NEI	Oriente Medio, Norte de África	América del Norte, Europa Occidental
NSO con socios en la región	24	24	23	17	12	12
Número de socios en la región	552	704	426	266	56	62

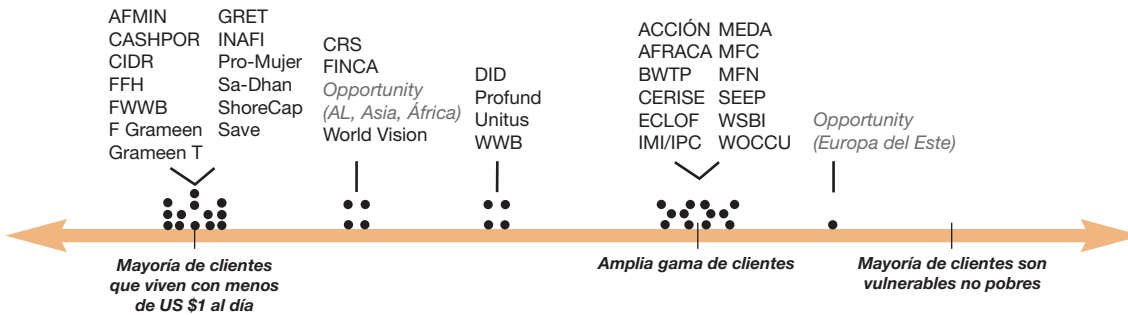
PERFIL NSO CONSOLIDADO

III. Operaciones (Continuación)

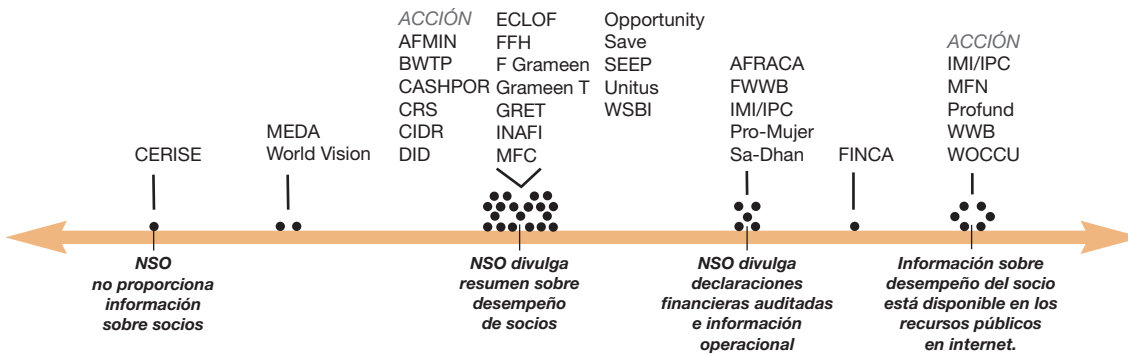
C. CATEGORÍA LEGAL DEL SOCIO

	Proyecto/Informal <i>No regulado</i>		Fundación y ONG <i>Formal Informal</i>		Cooperativa <i>Formal Informal</i>		Inst. Financiera no bancaria <i>Formal Informal</i>		Banco <i>(enfoque en mf)</i>	Banco <i>(tradicional)</i>
	NSO con socios en la región	10		9	25	17	7	19	7	18
Número de socios en la categoría	57		127	593	118	34	91	24	79	164

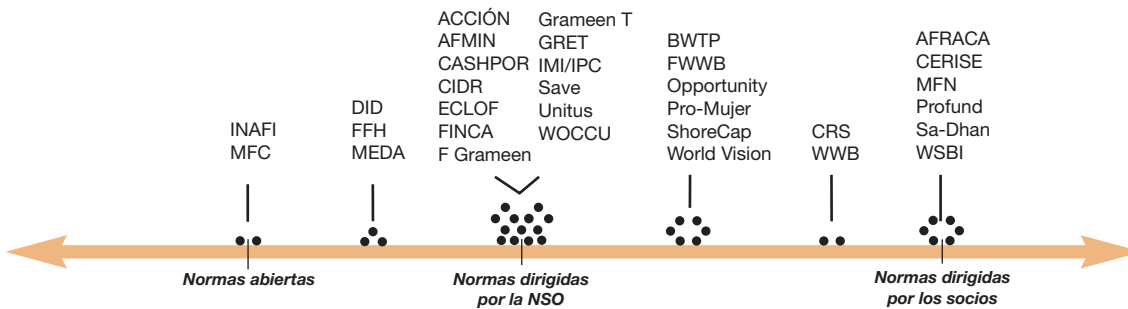
D. ÍNDICE INICIAL DE POBREZA DE CLIENTES DE SOCIOS



E. INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE DESEMPEÑO



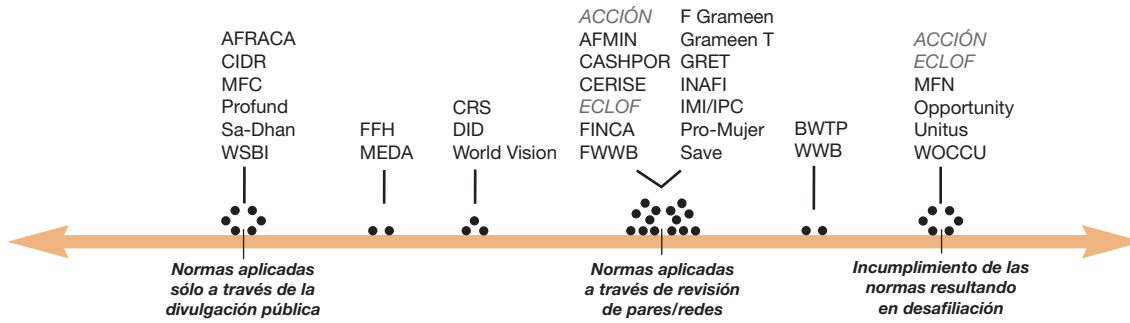
F. NORMAS DE REDES sobre desempeño (incluyendo criterio de membresía y normas mínimas de desempeño)



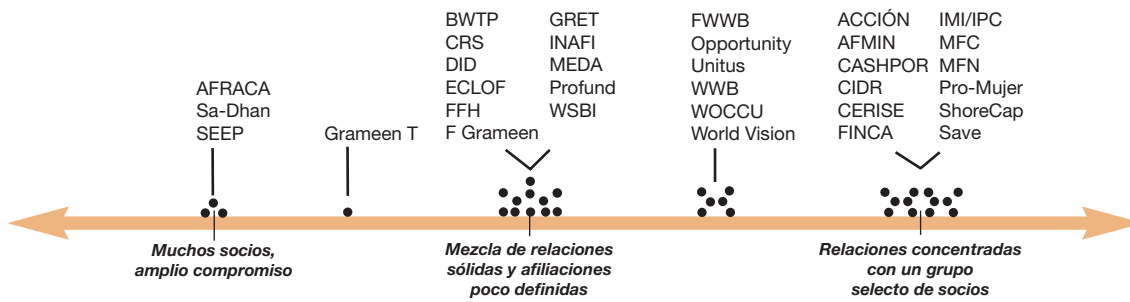
PERFIL NSO CONSOLIDADO

III. Operaciones (Continuación)

G. APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE DESEMPEÑO



H. NATURALEZA DE LA RELACIÓN CON LOS SOCIOS



PERFIL NSO CONSOLIDADO

III. Operaciones (Continuación)

I. FUENTE DE FONDOS DE NSO (en porcentajes)

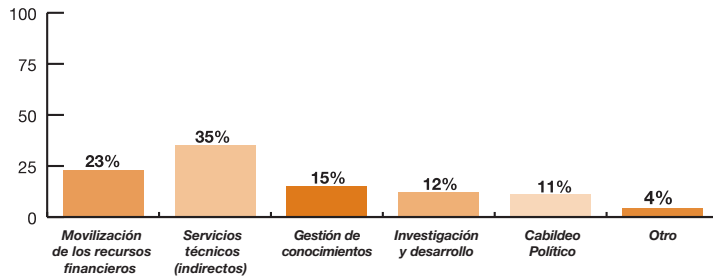
	Donaciones públicas	Donaciones privadas	Ingreso por préstamos	Comisiones de Inversión	Ingreso de miembros	Ingresos ganados	Otros*
AFMIN	80				5	15	
AFRACA	50			1	47	2	
BWTP	20	75			5		
CERISE		54			14	32	
INAFI		80			20		
MFC		59			2	39	
MFN	92				4	4	
Sa-Dhan	76			2	5	17	
SEEP	73	10		0.3	3.7	13	
CASHPOR	99				1		
CIDR	77	23					
FFH	31	59				10	
F Grameen	12	85		1		2	
Grameen T	81	2		14	3		
WOCCU	76	2		1	16	5	
WWB	70	20		10			
WSBI					95	5	
ACCIÓN	26	52			0.7	14	7.3
CRS	59	33					8
DID	86	7		2		5	
ECLOF		95		1		4	
FINCA	30	11				59	
GRET	95	5					
IMI/IPC				75			25
MEDA	28	15	34	1	22		
Opportunity					88	12	
Pro-Mujer	56	42		1		1	
Save	34	66					
World Vision	25	75					
FWWB	10	5	80	1	1	3	
Pro-Fund						10	90
ShoreCap	65	5				30	
Unitus		20	75			5	

*Algunas NSO citaron como otras fuentes de financiamiento los intereses y comisiones, la prestación de servicios técnicos y otras participaciones en la inversión.

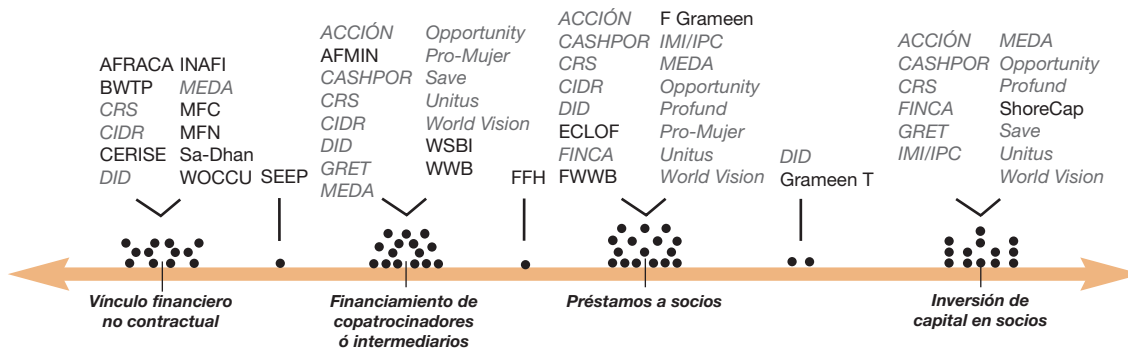
PERFIL NSO CONSOLIDADO

IV. Servicios (Continuación)

A. NIVEL DE ESFUERZO comprometido por la NSO a una actividad específica (promedio de todas las redes)



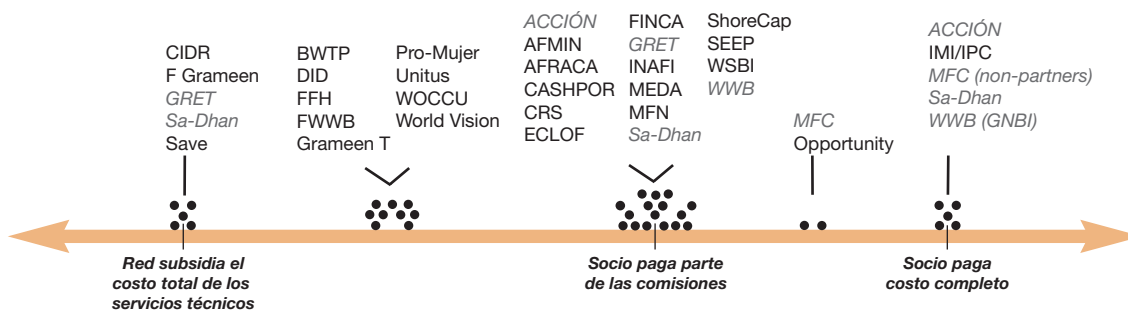
B. ESPECTRO DE SERVICIOS FINANCIEROS



C-1 SERVICIOS TÉCNICOS: Tipos de servicios técnicos ofrecidos por los socios. Los servicios técnicos incluyen consultoría, capacitación, servicios de asesoría, etc. (número indica el total de las NSO que ofrecen cada servicio)

Inicios Institucionales	Transformación Institucional (a FFI)	Desarrollo y lanzamiento del producto	Desarrollo de RH	TI	Planeamiento Estratégico	Eficacia y reingeniería	Análisis y clasificación financiera	Otros
19	14	24	23	24	25	25	24	15

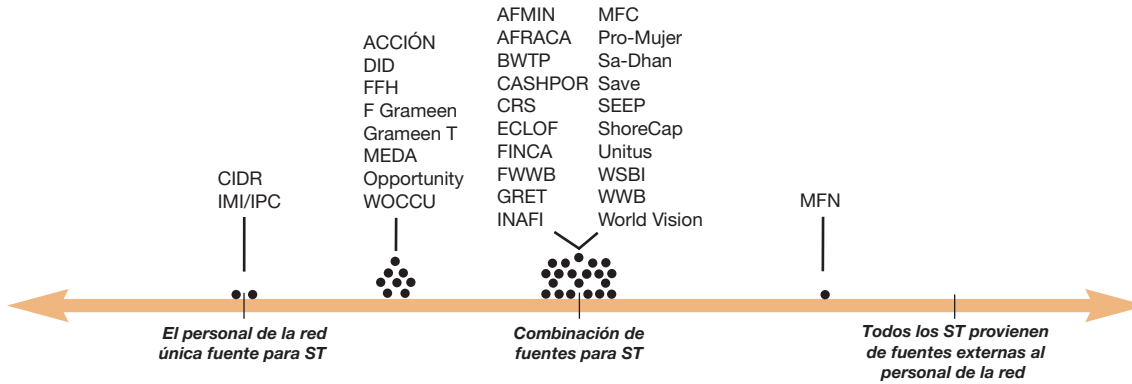
C-2 REMUNERACIÓN DE NSO POR SERVICIOS TÉCNICOS



PERFIL NSO CONSOLIDADO

IV. Servicios (Continuación)

C-3 PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS (ST)



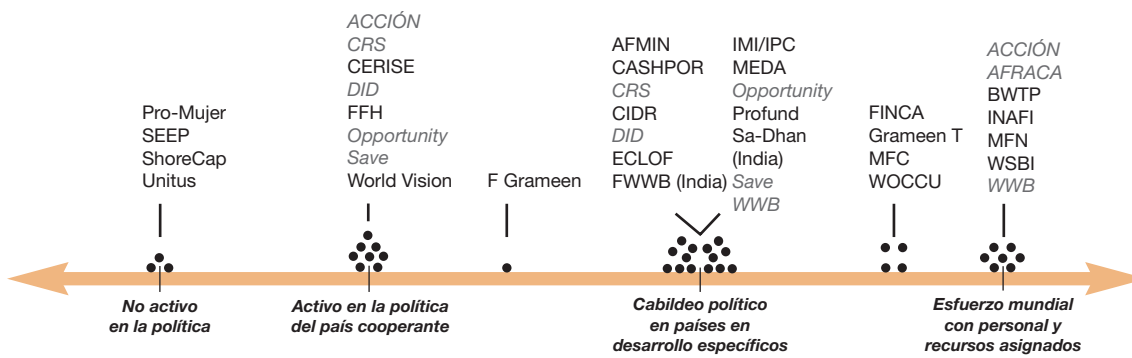
D. GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS: Oportunidades para intercambiar lecciones aprendidas dentro de la red y la industria microfinanciera en general (La cifra refleja el total de las NSO que utilizan cada método)

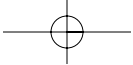
Grupo de Tarea/ Grupo de trabajo	Estudios de caso	Directrices técnicas	Intercambio de personal	Lista de distribución/ Gestión virtual	Sitio web-externo	Boletín informativo	Otros
23	28	28	25	9	30	20	15

E. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Innovación, investigación, y dirección de nuevos productos (la cifra refleja el total de NSO que asumen cada una)

Clientes	Productos	Operaciones	Tecnología	Otros
23	28	29	25	12

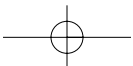
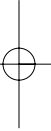
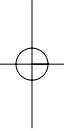
F. CABILDEO POLÍTICO: Compromiso de la NSO y los socios en el cabildeo político con los gobiernos nacionales y los supervisores de bancos

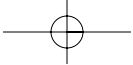




Notas

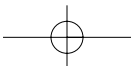
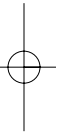
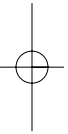
A large, empty rectangular box with an orange border, intended for notes.

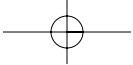




Notas

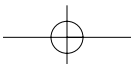
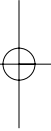
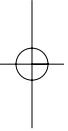
A large, empty rectangular box with an orange border, intended for notes.





Notas

A large, empty rectangular box with an orange border, intended for notes.



Enfoques

No. 26

El presente número de Enfoques fue redactado por Jennifer Isern, especialista en microfinanzas y Tamara Cook, analista de microfinanzas, ambas del CGAP.

Las autoras agradecen profundamente la información y las sugerencias de las 33 organizaciones que entregaron sus autoperfiles y comentarios que sirvieron como base para este documento. La lista de estas organizaciones está en la tabla 1. Elizabeth Littlefield, Matthew Brown, Brigit Helms y Alexia Latortue del CGAP contribuyeron de forma significativa. Tiphaine Crenn, Xavier Reille, Richard Rosenberg y Ousa Sananikone, todos del CGAP, también aportaron comentarios importantes. De igual forma se recibieron aportes útiles de Dana Dekanter de SEEP; Elisabeth Rhyne de ACCIÓN; J.D. Von Pischke de Frontier Finance; Antonique Koning de World Savings Banks Institute; Ana Escalona de ProMujer; Lisa Jackinsky de World Vision; Jean Bernard Fournier de DID; Anna Cora Evans y Brian Branch de WOCCU; David Gibbons de CASHPORT; Anne-Claude Creusot de GRET; Marc Bavois de Freedom from Hunger; Jennie Carmichael de Catholic Relief Services y; Lawrence Yanovitch de FINCA.

Comparta este número de Enfoques con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de este u otros artículos de esta serie

Todas la publicaciones CGAP están disponibles en el sitio web www.cgap.org