

Facilitar el mercado de servicios de fortalecimiento de la capacidad

En los mercados que registran altos niveles de exclusión financiera, los actores del sistema financiero (prestadores de servicios financieros [PSF], consumidores, proveedores de infraestructura de servicios financieros y otras funciones de apoyo del mercado¹, reguladores y otras autoridades normativas) a menudo se enfrentan a limitaciones de la capacidad. Estas incluyen personal insuficiente o sin experiencia, falta de conocimiento o comprensión del mercado, y conocimientos financieros limitados. Para crear mercados financieros sostenibles e inclusivos es necesario fortalecer la capacidad de dichos actores. Las entidades de financiamiento que trabajan para promover la inclusión financiera pueden desempeñar una función sumamente útil, sobre todo si brindan apoyo para facilitar el desarrollo de un mercado para la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad. Este enfoque puede beneficiar al mercado financiero en su totalidad, a diferencia del enfoque más habitual, que consiste en brindar apoyo directo a uno o más actores del mercado.

En este número de *Enfoques* se toman como base las ideas analizadas en el documento *Facilitar el desarrollo del mercado para promover la inclusión*

financiera (El-Zoghbi y Lauer, 2013)² y se abordan los problemas de capacidad que enfrentan los PSF minoristas (véase el recuadro 1). A través de ejemplos, se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿qué se necesita para facilitar un *mercado sostenible y comercialmente viable* para la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad a los PSF?

Dado que cada mercado es único, los pasos específicos que deben seguir los facilitadores o las entidades de financiamiento (algunas de las cuales actúan como facilitadores) variarán de un mercado a otro y cambiarán a lo largo del tiempo con el desarrollo del mercado. Por lo tanto, en este número de *Enfoques* no se trata de proporcionar un manual de cómo proceder, sino que se esbozan, a los fines meramente ilustrativos, tres escenarios generales referidos a los mercados de servicios de fortalecimiento de la capacidad —bajo nivel de oferta, escasa demanda, y restricciones derivadas de la falta de infraestructura de apoyo o de un entorno propicio— y los enfoques que podrían adoptarse para facilitar el desarrollo de esos mercados.

¿Por qué debería centrarse la atención en el fortalecimiento de la capacidad de los PSF? Existen dos razones. En primer lugar, si bien todos los actores del mercado son importantes en el desarrollo de este, para que una iniciativa de inclusión financiera trascendente tenga éxito es indispensable contar con la presencia de PSF sostenibles. En segundo lugar, los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad a los PSF pueden convertirse en empresas comercialmente sostenibles. En cambio, un mercado sostenible de servicios de fortalecimiento de la capacidad para consumidores pobres o autoridades normativas suele basarse en subsidios a largo plazo otorgados por el Gobierno o por los donantes.

Si bien se ha prestado considerable atención al fortalecimiento de la capacidad de los PSF, con demasiada frecuencia el apoyo ha tenido como resultado un cumplimiento ineficiente o ha servido para satisfacer las necesidades identificadas y priorizadas no por los PSF sino por las entidades de financiamiento. El mercado para la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad aún se ve obstaculizado por subsidios inadecuados que pueden resultar distorsivos. Específicamente, estos

Recuadro 1. ¿Qué son los servicios de fortalecimiento de la capacidad para los PSF?

Los servicios de fortalecimiento de la capacidad se refieren a actividades destinadas a fortalecer la capacidad gerencial y operacional de las instituciones. Incluyen servicios que pueden ayudar a aclarar la visión estratégica de una institución, fortalecer la capacidad de liderazgo, respaldar el crecimiento de los niveles gerenciales, crear y mejorar las aptitudes técnicas, simplificar los sistemas operativos, mejorar los procesos organizativos, y promover la innovación en la elaboración de nuevos productos.

También pueden centrarse directamente en las personas mejorando las aptitudes técnicas, de liderazgo y de gestión de quienes trabajan en un sector determinado.

El fortalecimiento de la capacidad suele equipararse con la capacitación, pero tiene un alcance mucho más amplio. La capacitación es uno de los métodos que permite fortalecer la capacidad; otros mecanismos incluyen las adscripciones, las tutorías, los servicios de consultoría y la educación superior.

¹ Entre los ejemplos se encuentran los sistemas de pago, las centrales de riesgo y los registros de garantías.

² Dicho documento, en el que el fortalecimiento de la capacidad se considera un área clave para el facilitador del mercado, constituye una referencia útil para el presente número de *Enfoques*.

subsidios pueden disuadir a los prestadores de los servicios de tratar de generar negocios sostenibles, y pueden reducir el interés de los PSF en obtener servicios sin subsidios de donantes, así como la voluntad para hacerlo.

¿Cómo sería un mercado dinámico y flexible para la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad a PSF? Los PSF 1) sabrían cuáles son sus necesidades de fortalecimiento de la capacidad, 2) tendrían acceso a información sobre los prestadores de esos servicios y sus aptitudes para atender las necesidades del caso, 3) valorarían los servicios que satisfacen sus necesidades y estrategias institucionales, y 4) podrían tener capacidad para contratar esos servicios. Hoy en día, la mayoría de los mercados de fortalecimiento de la capacidad no funciona de este modo.

Aplicación de un enfoque de desarrollo del mercado

El enfoque de desarrollo del mercado se centra principalmente en diagnosticar las causas de un problema, en lugar de curar solo los síntomas, por lo que se diferencia sustancialmente de las formas de ayuda “tradicionales”³. Por lo general, en los programas de ayuda se identifica un problema y se propone una solución. Por ejemplo, si el problema es la falta de acceso a los servicios de ahorro, se buscan formas de prestar servicios de ahorro a las mujeres, ya sea formando grupos de ahorro, otorgando una donación o un préstamo a una institución financiera para que les ofrezca servicios de ahorro, o brindándoles capacitación sobre la importancia del ahorro. Este enfoque tradicional se centra en la prestación de servicios de ahorro a la mujer.

En un enfoque de desarrollo del mercado se identifican las razones por las que las mujeres carecen de acceso a servicios de ahorro formulando una serie de preguntas en ese sentido: ¿Por qué las instituciones financieras no prestan servicios a las mujeres? Si las instituciones financieras consideran que no hay demanda para estos servicios, ¿por qué no la hay? Si las mujeres reciben ofertas de estos servicios, ¿por qué no los aprovechan? Y así sucesivamente. El resultado de este análisis puede revelar un problema completamente distinto del identificado en un principio. Por ejemplo,

hay casos en que las reglamentaciones exigen a las instituciones financieras que presten servicios a clientes que posean documento único de identidad, requisito que pocas mujeres cumplen en determinados tipos de sociedad. Es posible que las iniciativas destinadas a alentar a las instituciones financieras a prestar servicios a las mujeres no contemplen este problema fundamental.

Análisis del mercado. Para aplicar un enfoque de desarrollo del mercado a los servicios de fortalecimiento de la capacidad, es necesario analizar y entender primero la oferta y demanda de estos servicios. Un elemento clave de este análisis consistirá en determinar los *incentivos* subyacentes, tanto para que los PSF contraten dichos servicios como para que los prestadores los ofrezcan. El enfoque de desarrollo del mercado también implica comprender las limitaciones, que pueden deberse a la falta de infraestructura de apoyo del mercado o de un entorno propicio⁴.

¿Pero quién debería realizar este análisis del mercado y la recopilación de datos necesaria? Es esencial que esta labor sea realizada por aquellos que se dedican a la facilitación: de este modo, los actores del mercado conocen al facilitador y depositan su confianza en él, y este adquiere un conocimiento profundo del mercado⁵.

Promover avances y realizar ajustes en un mercado dinámico. Además de analizar el problema —lo que requiere la recopilación de datos y un análisis el mercado— y la manera en que el mercado puede evolucionar, la facilitación implica “alentar” a los actores a que adopten ciertas medidas. Las herramientas que se utilizan para hacerlo dependen de la dinámica del mercado, los actores que intervienen en él y los antecedentes históricos del país. Dado que cada mercado es único, con el tiempo el facilitador deberá adaptar las intervenciones, el perfil de los asociados y las expectativas de cambio.

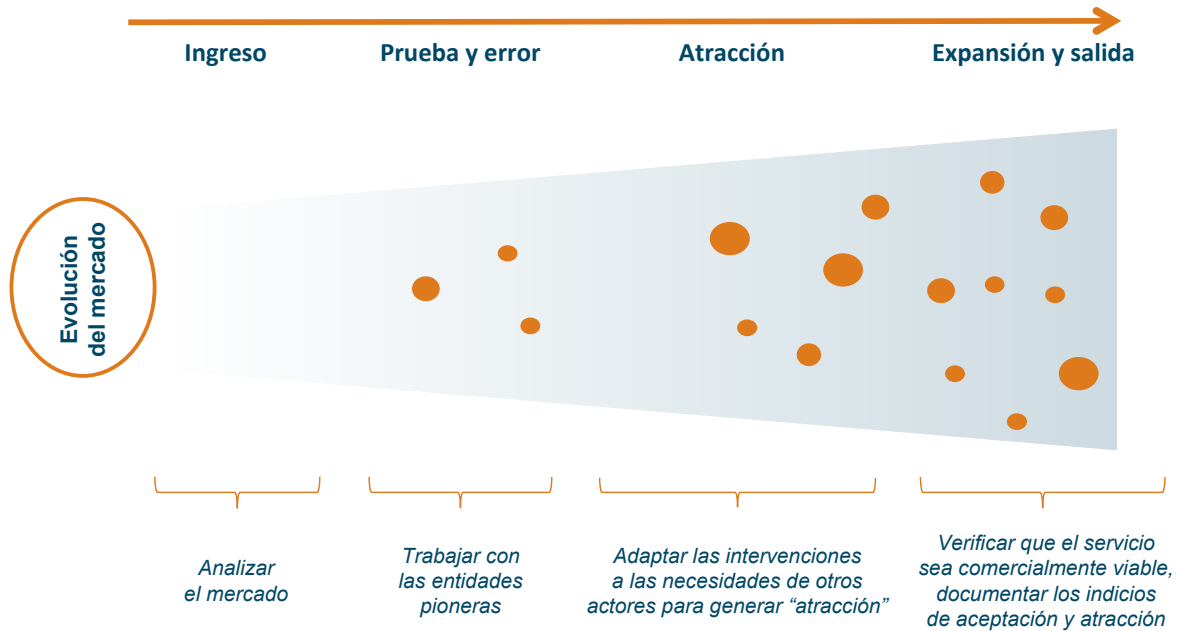
En términos generales, el proceso de facilitación puede dividirse en las siguientes etapas: ingreso, prueba y error, atracción, y expansión y salida (véase el gráfico 1). Por ejemplo, supongamos que en nuestro mercado los PSF no innovan con productos adaptados a las necesidades de los consumidores de bajos ingresos.

3 El concepto de facilitación se ha abordado en otras publicaciones. Véanse Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) (2008), El-Zoghbi y Lauer (2013), y Koh, Hegde y Karamchandani (2014).

4 El término “entorno propicio” se refiere a las reglas y normas formales e informales, e incluye la legislación, las reglamentaciones, las normas de los distintos sectores y los códigos de conducta.

5 Véase El-Zoghbi y Lauer (2013).

Gráfico 1. El proceso de facilitación



Ingreso: El facilitador realiza el análisis y descubre que el problema subyacente es que la mayoría de los PSF no lleva a cabo una investigación de los clientes para luego aplicarla en el desarrollo del producto. Al hacer un relevamiento del mercado, el facilitador observa que los PSF no saben ni advierten que contratar servicios de consultoría sobre elaboración de nuevos proyectos puede agregar valor a sus negocios. Asimismo, se da cuenta de que necesita demostrar a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad que el interés de los PSF probablemente sea suficiente para justificar la inversión en esta línea de productos.

Prueba y error: En esta etapa, conviene que el facilitador trabaje con PSF y prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad que estén dispuestos a utilizar las investigaciones sobre los clientes y los servicios de desarrollo de productos. Para seleccionar a estas "entidades pioneras" se tiene en cuenta si han demostrado que están interesadas en realizar actividades experimentales, que están comprometidas —en lo que se refiere a tiempo y liderazgo— a llevar a cabo el trabajo y que cuentan con los recursos para invertir internamente. El facilitador establecerá una relación entre el PSF y el prestador de servicios de fortalecimiento de la capacidad para desarrollar productos adaptados a las necesidades de los consumidores de bajos ingresos. Según cuál sea la capacidad de cada uno de los actores, el facilitador puede brindar apoyo técnico a uno u otro, o a ambos. Una vez que se han logrado resultados iniciales satisfactorios con las entidades pioneras —tanto los PSF como los prestadores

de servicios de fortalecimiento de la capacidad—, el facilitador deberá cambiar de enfoque.

Atracción: El facilitador ya no trata de probar que la consultoría para el desarrollo de productos funciona, sino que trabaja con un número mayor de actores que pueden **adaptar** sus actividades para ofrecer nuevas técnicas de diseño de productos. Este segundo conjunto de asociados puede diferir de las entidades pioneras y puede enfrentar desafíos de distinta naturaleza. Por ejemplo, la capacidad de este segundo conjunto de asociados para prestar servicios a los PSF puede ser más limitada. El facilitador deberá abordar esta limitación antes de que se genere la "atracción" en el mercado de servicio para el desarrollo de productos de los PSF.

Expansión y salida: A medida que los PSF comienzan a contratar cada vez más prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad para el desarrollo de productos, el facilitador debe cambiar nuevamente de enfoque para abordar las demás limitaciones a fin de permitir que el mercado **se expanda** más allá de los asociados con los que ha trabajado hasta el momento. En esta fase de expansión, puede centrarse en intervenciones que podrían mejorar los canales de información que utilizan los PSF para estar al tanto de los servicios de fortalecimiento de la capacidad. Por ejemplo, el asociado puede ser una asociación comercial u otra fuente de información para derivaciones y sobre prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad. Esencialmente, en esta fase debe consolidarse la viabilidad comercial y la sostenibilidad a largo plazo del servicio.

El facilitador documenta los indicios de que los actores del mercado responden al conjunto de intervenciones utilizadas para atraerlos. Asimismo, utiliza estos datos empíricos para demostrar a las partes interesadas que las intervenciones han generado cambios sistémicos en el comportamiento del mercado, lo que representa una clara señal de que la facilitación relacionada con este problema específico ha concluido y el facilitador debe retirarse.

Tipos de servicios de fortalecimiento de la capacidad y su viabilidad comercial

El mercado de fortalecimiento de la capacidad es amplio: existen distintos tipos de servicios que pueden presentar diferentes limitaciones y oportunidades. En el cuadro 1 se proporciona una tipología de los servicios que se prestan para fortalecer la capacidad de los PSF y de su personal.

Para comprender la viabilidad comercial de cada tipo de servicio, es necesario analizar el modelo de negocios en el que se basa la prestación concreta. Algunos servicios requieren un importante esfuerzo de preparación inicial, pero se utilizan ampliamente en ámbitos no relacionados con los PSF y, por lo tanto, requieren un enfoque de prestación más estándar. Se encuadran en esta categoría los cursos de capacitación estándar sobre gestión financiera, análisis de coeficientes, desarrollo de recursos humanos, gestión de riesgos u otros temas similares que la mayoría de los PSF necesita. Estos servicios, pese a los costos de preparación elevados, pueden volverse lucrativos rápidamente, siempre que la calidad sea alta, que se realice una adecuada comercialización y que el prestador goce de buena reputación. Otros servicios, como los de consultoría, deben adaptarse a las necesidades de las empresas, lo que exige un alto nivel de conocimientos especializados por parte del prestador de servicios

de fortalecimiento de la capacidad. Sin embargo, incluso los servicios de consultoría presentan niveles de estandarización.

La revista *The Harvard Business Review*⁶ ofrece un marco que abarca tres tipos de modelos tradicionales de negocios para empresas de servicios de consultoría: la búsqueda sistemática de soluciones, el proceso de valor agregado y la red de facilitación. En el modelo de búsqueda sistemática de soluciones, la firma consultora se dedica a resolver problemas complejos ofreciendo los servicios de un conjunto de consultores de alto nivel que se valen de su juicio para cumplir la tarea. Este tipo de servicios no puede repetirse, pero se encuentra sumamente adaptado a las necesidades específicas y adquiere viabilidad comercial a través de un modelo de prestaciones altamente remuneradas. En el modelo que se basa en el proceso de valor agregado, la empresa consultora se centra en problemas empresariales estándares con un alcance definido utilizando procesos más estándares que pueden controlarse y repetirse. Las tarifas de este modelo son más modestas y se relacionan con la obtención de resultados. Por último, en el modelo basado en la red de facilitación, se promueve el intercambio de productos y servicios entre pares. Los clientes pagan a la red y esta paga al prestador de servicios.

La experiencia recogida hasta la fecha ha demostrado que apoyar el desarrollo de un prestador de servicios de fortalecimiento de la capacidad sostenible que proporcione materiales estandarizados resulta más fácil que constituir una empresa que preste servicios adaptados específicamente a necesidades específicas (véase el recuadro 2). Al mismo tiempo, estos prestadores deben evolucionar para mantener su relevancia; de lo contrario, sus servicios se vuelven obsoletos con rapidez.

Cabe señalar que no todos los servicios pueden ser comercialmente viables por sí solos. Como en todo negocio, algunos pueden ser sumamente rentables

Cuadro 1. Tipología de servicios de fortalecimiento de la capacidad

Tipo de cliente/formato de prestación de servicios	Servicios a empresas	Servicios a personas
<i>Enfoque de prestación estándar</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación estándar 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación estándar • Educación superior
<i>Enfoque de prestación adaptada a las necesidades específicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna • Servicios de asesoramiento/ consultoría • Adscripción/intercambio entre pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación y tutoría

⁶ <http://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption/ar/1>

Recuadro 2. Micra en Indonesia

En 2006, Mercy Corps apoyó la creación de Micra, una organización destinada a prestar servicios de calificación crediticia y consultoría a PSF de Indonesia, de manera de contar con un actor local para ayudar a mantener bajos los costos y acrecentar, al mismo tiempo, los conocimientos especializados locales. En 2007, Micra obtuvo la habilitación para operar.

Desde el inicio, contó con una fuente de negocios garantizada: el Gobierno ordenó calificar a los prestadores regionales. En Indonesia, donde operan 50 000 prestadores, Micra ha realizado más de 465 calificaciones de 324 instituciones de microfinanciamiento (IMF) y 600 evaluaciones para el programa del Gobierno (en colaboración con M-CRIL). Construyó su modelo de negocios a partir de un producto de calificación estandarizado y cotizó sus calificaciones en un tercio del precio que ofrecían las calificadoras internacionales.

La metodología estandarizada y el rigor analítico de las calificaciones demostraron ser una herramienta de capacitación útil para fortalecer la capacidad de los jóvenes talentosos. Esto permitió a Micra introducir otros servicios —investigación y consultoría— y ganar credibilidad progresivamente fuera del terreno de las calificaciones. El personal de la empresa dejó de dedicarse exclusivamente a la calificación crediticia y comenzó a prestar otros servicios; para evitar conflictos de intereses, no se desempeñó en ambas líneas del negocio (calificaciones y otros servicios) al mismo tiempo.

Sin embargo, a la administración de Micra le resultó difícil mejorar el nivel del personal para satisfacer, con herramientas de vanguardia, las necesidades del mercado. La empresa cuenta con una combinación de especialistas internacionales y personal local para prestar servicios más especializados, pero dedica importantes esfuerzos a encontrar el equilibrio entre conocimientos especializados y asequibilidad de los productos en el mercado local.

Fuente: Entrevista con Ntasa Goronja, Corporación Financiera Internacional.

desde el comienzo, mientras que otros, para ser comercialmente viables, deben formar parte de un conjunto. Algunos servicios, entre ellos los de consultoría, pueden ayudar a informar e incentivar la demanda de otros servicios, como capacitación, y viceversa. Comprender el potencial de viabilidad comercial del servicio desde un principio es importante y debería ser un factor clave para determinar la participación que tendrá el facilitador.

Mercados con poca demanda de servicios

Si en un mercado específico hay poca demanda de servicios de fortalecimiento de la capacidad,

es importante comprender las razones antes de adoptar medidas para solucionar el problema. En la mayoría de los casos, la limitada demanda de servicios se debe a que los PSF a) no perciben la necesidad de contratar los servicios, ya sea porque no son conscientes de sus propias necesidades o porque no comprenden el potencial que ofrece el mercado para extender las propuestas a nuevos mercados, o b) no cuentan con los fondos para pagar dichos servicios, como ocurre con muchos PSF pequeños. Otros pueden estar satisfechos con el alcance actual de sus operaciones y los rendimientos que obtienen con su base de clientes actual, o, sencillamente, no son líderes de su sector, sino que adhieren a las tendencias existentes.

La facilitación comienza siempre con la identificación de aquellos PSF que podrían servir como casos de demostración y atraer a otros. En mercados donde la demanda de servicios de fortalecimiento de la capacidad es baja, el facilitador debe ayudar a fomentar la demanda de un servicio que el usuario potencial desconoce por completo. Los facilitadores pueden ayudar al PSF a determinar sus necesidades y elaborar planes de desarrollo de la capacidad que sean congruentes con sus planes de negocio y su visión estratégica.

El facilitador también fomenta la demanda respaldando oportunidades de exposición, lo que a su vez ayuda al PSF a comprender en qué casos puede beneficiarse de la asistencia externa. Estas oportunidades pueden presentarse de muchas formas:

- **Visitas al lugar.** Los PSF pueden recibir fondos para visitar mercados similares o más avanzados y observar la forma en que han evolucionado las instituciones a través del tiempo. Estas visitas a menudo permiten a los PSF prever el desarrollo del mercado en su propio país. Las instituciones más avanzadas pueden servir como recursos de los cuales los PSF pueden obtener información y asesoramiento en el futuro.
- **Adscripciones.** La decisión de financiar a personal superior o de nivel intermedio de los PSF para trabajar en las instalaciones de PSF más avanzados reviste especial importancia para los PSF de mercados pequeños o aislados donde existe poca competencia de la que se pueda aprender. Las adscripciones en el caso de las instituciones que participan en una red internacional suelen ser fáciles de poner en práctica.

- **Intercambio entre pares.** Los intercambios entre pares difieren de las visitas al lugar, dado que en general consisten en reunir a varios colegas para abordar cuestiones específicas, como los planes de desarrollo para el crecimiento futuro, la calidad de la cartera y la gestión de incumplimientos, o la planificación estratégica y la gestión de gobierno. Los integrantes de estos grupos suelen crear redes de apoyo o comunidades de práctica para seguir aprendiendo unos de otros.
- **Servicios de consultoría/orientación.** En algunos casos, los PSF pueden lograr exposición a través de servicios directos de consultoría u orientación. La facilitación puede ser útil en la interacción inicial, por ejemplo ayudando al PSF a identificar, seleccionar y contratar el servicio. De ser necesario, el facilitador podrá otorgar un subsidio (véase el recuadro 3).

Mercados con escasa oferta de servicios

En algunos mercados, la oferta de servicios de fortalecimiento de la capacidad que satisfagan las necesidades de los PSF es insuficiente. En el enfoque de desarrollo del mercado, el facilitador debe comprender y analizar primero las causas subyacentes del problema, antes que los síntomas que se perciben. Los facilitadores pueden ayudar a abordar las cuestiones de diversas maneras.

En general, la escasez de demanda se debe a las razones que figuran a continuación. En cada caso, se analizan posibles soluciones, pero el análisis es meramente ilustrativo y no tiene como objetivo reemplazar análisis de mercado bien elaborados.

- **Falta de conocimiento o información acerca de las necesidades de los PSF orientados a clientes pobres y de bajos ingresos, o de la propuesta de valor para brindar servicios a dichos PSF (por ejemplo, falta de incentivos para ingresar en el mercado).** Los facilitadores pueden suministrar información a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad sobre el potencial de mercado de los PSF. Asimismo, pueden proporcionar financiamiento *temporario* directo a los prestadores de dichos servicios que aún no consideran como posibles clientes a los PSF orientados a los pobres. Por ejemplo, muchas asociaciones bancarias o de microfinanciamiento podrían ofrecer servicios de fortalecimiento de la capacidad a sus miembros; brindar apoyo a estas asociaciones para que puedan conocer mejor las necesidades que tienen sus miembros de recibir dichos servicios podría ayudarlas a mejorar la calidad de las prestaciones.
- **Falta de voluntad para invertir, debido a que los PSF no comprenden la propuesta de valor.** Es posible que incluso los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad que conocen el potencial del mercado de los PSF orientados

Recuadro 3. El fomento de la demanda de los servicios de orientación para ejecutivos

La exposición a los servicios —especialmente los nuevos o aquellos a los que no es fácil acceder— puede estimular la demanda. Un ejemplo de ello es el Programa de Liderazgo que ofrece Women's World Banking (WWB), una organización no gubernamental internacional que se dedica a brindar acceso a herramientas y recursos financieros a mujeres de bajos ingresos. Dicho programa somete a directivos superiores del sector de microfinanzas a capacitación interna, programas de orientación para ejecutivos e intercambios entre pares. Mediante el análisis de las necesidades de desarrollo de los PSF, WWB determinó que la orientación constituye una posible área de interés. El análisis mostró que los servicios de orientación eran nuevos para la mayoría de los PSF y directores generales, y que estos no percibían su valor. Al mismo tiempo, las investigaciones han demostrado que, cuanto más jerarquía adquiere un dirigente, mayor es su necesidad de contar con herramientas que lo ayuden a desarrollar el liderazgo.

El programa de orientación comenzó con un taller de cuatro días, al que siguieron seis sesiones de orientación individuales a cargo de Creative Metier, un prestador internacional de servicios de fortalecimiento de la capacidad fundado en 2006 y con sede en Reino Unido. Creative Metier

trabaja con instituciones comprometidas a aumentar la inclusión financiera (IMF y redes, inversionistas, y organismos de desarrollo internacionales) para fortalecer su capacidad humana e institucional. Durante el taller, directivos y líderes identificaron áreas de crecimiento y desarrollo; se les brindó respaldo durante seis meses a través de la orientación para ejecutivos con el fin de ayudarlos a mejorar sus aptitudes para abordar estos objetivos de desarrollo. El programa de WWB proporcionó un subsidio parcial para servicios de orientación; los participantes debieron cubrir parte de los costos del programa respectivo y pagarse el viaje al taller inicial.

Siguiendo la orientación inicial, los participantes comenzaron a tomar partido a favor del servicio y a integrar los servicios de orientación en sus planes de desarrollo profesional para sus equipos de altos dirigentes. Creative Metier estima que al menos el 10 % de los participantes solicitaron y pagaron ellos mismos la capacitación, y examinaron de qué manera se podía lograr que sus organizaciones contaran con el servicio, estableciendo relaciones con prestadores locales, regionales y mundiales.

Fuente: WWB, Creative Metier y entrevistas con los participantes.

a los pobres continúen ofreciendo un volumen de servicios limitado. Ello se debe a que estos prestadores se muestran escépticos en torno a la posibilidad de despertar el interés de los PSF. Los facilitadores pueden brindar apoyo para actividades de extensión o comercialización que permitan transmitir mejor la propuesta de valor a los PSF orientados a los pobres. Si bien este enfoque que consiste en trabajar con uno o más prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad (“elección de ganadores”) tiene sus limitaciones, también puede servir para despertar el interés de otros prestadores en ingresar al mercado. Asimismo, los facilitadores pueden ayudar a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad a recopilar “historias de cambio” que puedan utilizarse para demostrar la eficacia de los servicios que prestan a los niveles superiores de la administración de los PSF. Esto requiere que el facilitador o el prestador de esos servicios tenga un plan de seguimiento para monitorear y mejorar el progreso mucho después de que se hayan prestado los servicios⁷.

- **Falta de inversión por parte de los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad en el desarrollo de los servicios pertinentes, debido a que los PSF no pueden pagarlos o no están dispuestos a hacerlo.** Los facilitadores pueden otorgar subsidios *temporariamente* para permitir a los PSF acceder a los servicios de fortalecimiento de la capacidad y seleccionar a los proveedores de su preferencia. Esto puede hacerse mediante la distribución progresiva de los costos, en virtud de la cual el PSF sufragará a los largo del tiempo una proporción cada vez mayor del costo. Sin embargo, dichos subsidios por sí solos no crearán necesariamente un mercado sostenible de servicios *de calidad*. La calidad de los servicios puede seguir siendo un problema si los estándares de mercado no son claros, se aplican en forma irregular o se ignoran con facilidad, y los PSF sencillamente buscan el servicio con el menor costo⁸.

Si bien los subsidios pueden utilizarse para ayudar a los PSF a pagar servicios de fortalecimiento de la capacidad, la forma que se otorgan marca la diferencia entre la buena y la mala práctica. Los subsidios no deben distorsionar las señales del mercado. Esto significa que el precio completo

del servicio de fortalecimiento de la capacidad debe transmitirse en forma transparente al PSF. Así, el prestador de los servicios puede dar a conocer el valor comercial de estos y, con el tiempo, construir una marca en torno a ellos.

- **Falta de experiencia o de capacidad para satisfacer las necesidades de los PSF.** Los subsidios pueden utilizarse para brindar asistencia técnica a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad que carecen de experiencia o capacidad para atender las necesidades específicas de los PSF orientados a los pobres. El facilitador debe decidir si otorgará el subsidio a los PSF o a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad. Los PSF podrán utilizar los fondos para contratar estos servicios. Pero financiar a los prestadores es una forma más segura de lograr que mejoren la calidad de sus servicios. Esta mejora (cuando es conocida por quienes necesitan los servicios) debería generar el aumento de la demanda, lo que a su vez puede dar lugar a nuevos servicios (necesarios) y metodologías innovadoras.

Los facilitadores pueden considerar la alternativa de financiar a una empresa líder⁹ que brinde servicios de calidad a los PSF y a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad por igual. No obstante, la decisión de financiar a un solo prestador debe tomarse cuidadosamente teniendo en cuenta la calidad de dicho prestador y de los servicios que presta. Brindar apoyo a una sola empresa conlleva riesgos: distorsiona el mercado, reduce los incentivos de los prestadores para desarrollar materiales y elimina injustamente a jugadores del mercado. Si la oferta está fragmentada (es decir, existen diversos prestadores pequeños de servicios de fortalecimiento de la capacidad y la calidad es despareja), los facilitadores deben tratar de no otorgar subsidios a proveedores específicos para el desarrollo de contenido y adoptar medidas que generen condiciones equitativas.

MicroSave, inicialmente un proyecto y hoy una consultora internacional dedicada a la inclusión financiera, a menudo se cita como ejemplo de prestador de servicios de fortalecimiento de la capacidad. Creada en un principio como facilitador para respaldar el mercado de fortalecimiento de

7 Es recomendable que los prestadores de servicios y PSF documenten juntos los cambios, estableciendo relaciones entre los esfuerzos de capacitación y el desarrollo institucional.

8 Para abordar esta cuestión es necesario adoptar medidas adicionales y, en ocasiones, más costosas a fin de que las intervenciones relativas al fortalecimiento de la capacidad tengan un efecto duradero. Estas medidas adicionales para los PSF pueden incluir la capacitación para dirigentes de nivel superior, el aprendizaje entre pares a los fines de la capacitación técnica o el trabajo con instructores internos.

9 Empresa que el facilitador ha seleccionado como asociada para llevar adelante un proyecto de demostración. Las empresas líderes no son necesariamente las más grandes ni las mejores del mercado, pero por lo general ya cuentan con alguna ventaja, como la participación en el mercado, el liderazgo o la capacidad de innovación.

la capacidad, trabajó directamente con PSF y fortaleció la capacidad de prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad para prestar estos servicios en forma sostenida. Asimismo, ofrece enseñanzas sobre lo que debe y lo que no debe hacerse cuando se facilita el desarrollo de mercado para los servicios de fortalecimiento de la capacidad. MicroSave logró respaldar a numerosos PSF y prestadores de esos servicios, pero a lo largo del proceso se convirtió ella misma en prestadora, por lo que decidió abandonar la facilitación y registrarse como empresa independiente (véase el recuadro 4).

Mercados con funciones de apoyo y un entorno deficientes

Si bien la viabilidad comercial de los servicios de fortalecimiento de la capacidad para los PSF depende en gran medida del intercambio básico entre la oferta y la demanda, la infraestructura de apoyo de los mercados y el entorno propicio también revisten importancia crítica.

Infraestructura de apoyo del mercado. Las funciones de apoyo, como la información de mercado, pueden ser particularmente importantes a la hora de crear un mercado para los servicios de fortalecimiento de la capacidad.

Información e investigación. Mejorar la disponibilidad, accesibilidad y precisión de la información y la investigación de mercado tanto en el plano de la oferta como en el de la demanda puede contribuir a la dinámica del mercado. La información sobre los PSF, las tendencias en los servicios financieros y las deficiencias en la prestación de servicios son aspectos importantes a la hora de ayudar a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad a reconocer el potencial de un mercado en el que sus servicios pueden seguir desarrollándose. Dicha información también puede ayudarlos a tomar decisiones informadas sobre contenidos técnicos y estratégicos, sus estrategias de desarrollo empresarial, su propuesta de valor en el mercado y sus relaciones con los clientes. La información sobre los servicios puede ayudar a los PSF a evaluar la rentabilidad de los servicios de fortalecimiento

Recuadro 4. ¿Es positivo o negativo el hecho de que MicroSave haya dejado de ser facilitador?

El proyecto MicroSave comenzó en 1998 en África con el apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID)^a. Su misión declarada consistía en “fortalecer la capacidad de los prestadores de servicios financieros para ofrecer soluciones financieras orientadas al mercado”. Como facilitador, MicroSave planificó y puso en marcha un modelo de negocios bien concebido que consistió en articular la propuesta de valor de los servicios de fortalecimiento de la capacidad en el mercado. Específicamente, MicroSave apoyó la creación de instituciones que prestaran estos servicios a PSF orientados a los pobres. Estos PSF, que incluían a Equity Bank, actuaron como campo de prueba y ejemplos de demostración para el resto del sector.

A partir del trabajo con asociados se elaboraron herramientas y recursos para prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad, que se difundieron ampliamente en forma gratuita para que otros prestadores de esos servicios los utilizaran. Para 2007, MicroSave había influido considerablemente en más de 50 PSF de todo el mundo, que registraron un crecimiento comercial y cambios estratégicos y operativos.

De las experiencias de MicroSave surgen varias enseñanzas importantes para las entidades de financiamiento que buscan respaldar mercados para la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad. La experiencia de la institución muestra cómo un facilitador puede crear eficazmente un mercado para dichos servicios trabajando tanto con PSF como con los respectivos prestadores. MicroSave creó bienes públicos, permitió a los PSF interactuar directamente con proveedores de servicios

de fortalecimiento de la capacidad y documentó estudios de casos para demostrar las ventajas de recibir un servicio de alta calidad.

Sin embargo, en el proceso de colaboración con PSF “en el campo de pruebas”, MicroSave se convirtió en una institución dedicada a brindar capacidad al sector de las microfinanzas de África, en lugar de seguir actuando como facilitador. Bajo la dirección de sus donantes, abandonó formalmente su labor de facilitador en 2007 y comenzó a prestar servicios directamente a instituciones financieras de otros continentes en un marco comercial. En su informe de terminación se subraya esto como una deficiencia de la institución en su rol de facilitador, y la propia MicroSave manifiesta que, si bien ha obtenido ganancias como organización, el sector dedicado al fortalecimiento de la capacidad, así como numerosas PSF, han perdido un recurso valioso. Asimismo, se señala que el facilitador debe asegurarse de que, en última instancia, sean los actores del mercado, y no él mismo y sus donantes, respectivamente, quienes presten y paguen los servicios y las funciones que proporciona como parte de su mandato. (Véase el marco “quién hace, quién paga” en el cuadro 2^b).

- El CGAP se incorporó en 2000; la Agencia Austríaca de Desarrollo y el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo lo hicieron en 2003. El proyecto también recibió financiamiento de la Fundación Ford.
- Utilizar un marco de ese tipo resulta útil para determinar quién presta y quién paga los servicios a lo largo del tiempo, de manera que el rol de facilitación sea mucho más visible durante las primeras etapas del proceso.

Fuente: MicroSave Project Completion Report (Informe de terminación del proyecto MicroSave) (abril de 2008); Graham Wright, director general, MicroSave.

Recuadro 5. Cursos y redes del CGAP

Desde 1996 hasta 2008, el CGAP invirtió en un conjunto básico de cursos para ayudar a a) fortalecer la capacidad de los PSF y b) mejorar y estandarizar la calidad de la capacitación en varios temas de microfinanciamiento operativo, tales como análisis financiero, tasas de interés, elaboración de planes de desarrollo y gestión de la morosidad. Estos cursos se dictaron inicialmente en África y luego en Asia, Europa oriental, Oriente Medio y Norte de África, y América Latina a través de instituciones de capacitación certificadas. Entre las instituciones seleccionadas por el CGAP como asociados en la tarea de capacitación se incluyeron empresas privadas, institutos de capacitación y redes de IMF. La mayoría de los asociados ya ofrecían servicios de capacitación y consideraba que los cursos del CGAP constituían una oportunidad para ampliar su propuesta. Durante los 12 años de la iniciativa, más de 45 asociados ofrecieron cursos en varios idiomas al CGAP.

El CGAP elaboró estos cursos en 1996-99 a partir de encuestas a IMF e instituciones de capacitación, de las que surgieron temas prioritarios en los que las IMF experimentaban dificultades con sus operaciones. Al trabajar con las instituciones de capacitación seleccionadas, el CGAP también proporcionó capacitación para instructores, talleres sobre diseño de cursos, y talleres y actividades de orientación permanentes sobre la mejora de la calidad de las sesiones de capacitación y el desarrollo de la asistencia técnica de seguimiento. Varios asociados internacionales

en la tarea de capacitación adaptaron los materiales de los cursos, elaboraron sus propios contenidos y ampliaron sus servicios a IMF. Sin embargo, algunos de ellos se esforzaron por ofrecer cursos de calidad y mostrar una evolución a largo plazo en respuesta a los desafíos que conlleva la gestión de las operaciones comerciales. Durante la vigencia de la iniciativa de capacitación, el CGAP exigió que los asociados en la tarea de capacitación ofrecieran los cursos con recuperación de costos. Esto constituyó un enorme desafío y representó un enfoque único en un momento en que muchos donantes y otras entidades ofrecían cursos completamente subsidiados, que incluían viaje, viáticos y alojamiento para los participantes en las actividades de capacitación en África y otras regiones. Para ayudar a ampliar el alcance de la iniciativa de capacitación, luego de ofrecer cursos durante ocho años, el CGAP puso los materiales de los cursos a disposición del público en inglés y otras lenguas.

Si bien los cursos del CGAP habían sido eficaces para poner de relieve la capacitación impartida por las instituciones asociadas y mejorar su credibilidad como importantes prestadores de servicios, no lograron satisfacer las necesidades comerciales de dichos prestadores. Las instituciones asociadas se vieron obligadas a seguir innovando y desarrollando su propio contenido. Muchas de ellas carecían de la capacidad para hacerlo y el apoyo que recibieron no las ayudó a identificar nuevos contenidos ni a desarrollarlos comercialmente.

de la capacidad, identificar y seleccionar prestadores, y familiarizarse con servicios que en muchos casos ni siquiera conocen.

A menudo, esta información y estas investigaciones no están disponibles (ni son accesibles ni precisas), debido a los costos que supone recopilar y difundir el material. En general, y en el ámbito de la inclusión financiera, el conocimiento es un bien público¹⁰. Por lo tanto, los facilitadores pueden desempeñar un papel fundamental (similar al del Estado¹¹) en la tarea de brindar acceso a información de mercado confiable y precisa.

Desarrollo de programas. En el caso de algunas cuestiones o asuntos técnicos, la capacitación puede ser un mecanismo de prestación adecuado para mejorar la capacidad. Pero los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad pueden no contar con los conocimientos especializados suficientes para elaborar materiales didácticos sobre estos asuntos. A fin de promover el desarrollo de servicios de capacitación, los facilitadores deberían invertir en la elaboración de programas que

ayuden a los prestadores de esos servicios a aprender acerca de cuestiones que actualmente no abordan a través de sus servicios (véase el recuadro 5). Estos materiales pueden ponerse a disposición de todo proveedor o individuo interesado en adquirirlos.

Entorno propicio. El mercado de servicios de fortalecimiento de la capacidad para los PSF no suele estar fuertemente regulado, aunque puede beneficiarse de ciertos mecanismos de control de calidad, lo que incluye los estándares del sector, las certificaciones y los códigos de conducta.

Estándares del sector. Con el tiempo, el apoyo a la creación de estándares para el sector puede llevar a mejorar la calidad de los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad. Dichos estándares pueden ayudar a unificar el concepto de estándar de calidad y a diferenciar a los prestadores que aplican los estándares de aquellos que lo hacen a medias. Además, pueden acelerar la competencia entre los prestadores en el mercado y mejorar la transparencia en torno al tipo y la calidad de servicios de fortalecimiento de la capacidad ofrecidos, lo que

10 Los bienes públicos tienen dos propiedades fundamentales: i) el consumo por parte de un individuo no afecta la disponibilidad ni el consumo por parte de otro ("consumo no rival") y ii) no se puede impedir el goce del bien a ningún individuo (Stiglitz, 2007).

11 "La principal consecuencia de los bienes públicos en el ámbito de las políticas públicas es que el Estado debe participar de algún modo en la provisión de dichos bienes; de lo contrario, estos resultarán insuficientes" (Stiglitz, 2007).

puede generar tanto una mejora de la calidad como una reducción de los costos para los PSF clientes. Los facilitadores pueden trabajar con asociaciones comerciales para elaborar los estándares propiciando el diálogo entre los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad y documentando los estándares, de manera que se pueda acceder a ellos a través de los foros públicos.

Certificaciones. En algunas instancias, los estándares del sector pueden ser insuficientes por sí solos y es necesario obtener la certificación de que se ha alcanzado un nivel específico de calidad en el desempeño. Esto puede ser necesario, por ejemplo, si los PSF han tenido experiencias deficientes con el conjunto actual de prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad y es preciso poner de manifiesto que dichos prestadores han realizado una inversión considerable para mejorar la calidad del servicio. Las certificaciones también pueden ser pertinentes en algunas culturas en las que constituyen la norma entre los profesionales. La entidad que otorga la certificación deberá ser una entidad reconocida del país.

Códigos de conducta. Los códigos de conducta sirven como un mecanismo voluntario que permite a los signatarios adoptar prácticas específicas de común acuerdo. En general, los códigos de conducta se establecen a través de un organismo reconocido, como una asociación comercial. Los facilitadores pueden respaldar a una asociación comercial para establecer códigos de conducta si ello permite mejorar la propuesta de valor de la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad a los PSF.

Consideraciones importantes para la creación de mercados

La ventaja de la empresa líder. Trabajar con una empresa líder suele ser la manera más atractiva y eficaz de alentar a otros prestadores a ingresar en el mercado o mejorar los estándares por los que deben regirse otros actores del mercado a la hora de competir. Sin embargo, puede dar a la empresa una ventaja injusta. Los facilitadores deben estructurar asociaciones con empresas líderes para mitigar este riesgo. El subsidio debe estar limitado en duración y tamaño, y la empresa también debe invertir sus propios recursos en el nuevo negocio. En el acuerdo también debe especificarse que las enseñanzas recogidas de la empresa líder se pondrán a disposición del público.

Sostenibilidad. Para contribuir a la sostenibilidad del mercado es necesario pensar en el servicio de fortalecimiento de la capacidad como algo más que una prestación única. Independientemente de si se trata de una empresa con o sin fines de lucro, debe tener capacidad para cubrir sus costos operacionales, invertir en desarrollo de nuevos servicios para mantener su protagonismo en el mercado y prestar servicios de alta calidad que permitan atender las nuevas necesidades de los PSF orientados a los pobres.

En *Guidance from the Making Markets Work for the Poor framework* (Guía basada en el marco orientado a lograr que los mercados beneficien a los pobres) (DFID y COSUDE, 2008) se promueve el uso de dos importantes preguntas (“¿quién hace” y “¿quién paga?”) para ayudar a los facilitadores a diseñar las intervenciones con las que se promoverá el desarrollo de un mercado sostenible. Con respecto al futuro, los facilitadores deben prever cuál puede ser la situación final en un mercado que funcione mejor respondiendo a esas preguntas para cada función. En el cuadro 2 se incluye, a modo de ilustración, un análisis de sostenibilidad en un mercado hipotético. En otros mercados, los facilitadores podrían prever otros escenarios para el futuro.

Liderazgo y desarrollo humano. En última instancia, gran parte del fortalecimiento de la capacidad se relaciona con el desarrollo humano. Tanto en el caso de los PSF como en el de los proveedores de servicios de fortalecimiento de la capacidad, hace falta liderazgo y visión para generar un entorno adecuado en el que las personas o las instituciones progresen y, lo que reviste particular importancia para las iniciativas de inclusión financiera, se dediquen a innovar. Esto significa que los facilitadores deben buscar asociados que tengan o demuestren potencial para tener un liderazgo sólido que les permita comprender la necesidad de invertir en la capacidad de sus recursos humanos.

Además del liderazgo, los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad también deben desarrollar la capacidad de su propio personal para responder a las necesidades de los mercados. Esto puede resultar difícil cuando el personal disponible cuenta con una experiencia limitada en cuestiones de inclusión financiera. Los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad deben brindar a su personal la posibilidad de adquirir conocimientos especializados en áreas en las que posiblemente nunca hayan trabajado.

Cuadro 2. Ilustración del análisis de sostenibilidad para los cursos de capacitación

Funciones	Situación actual		Visión del futuro	
	¿Quién hace?	¿Quién paga?	¿Quién hace?	¿Quién paga?
Desarrollo de programas	ONG/facilitador	Donante	Red de capacitación regional	Costo fijo en concepto de capacitación
Capacitación de instructores y cursos de repaso			Universidades	Costo fijo en concepto de capacitación
Comercialización			Entidad privada de capacitación	Costo fijo en concepto de capacitación
Dictado de cursos				Cuotas de inscripción a las actividades de capacitación
Actualización del programa				Ganancias de la entidad de capacitación

Fuente: Adaptación de DFID y COSUDE (2008).

Conclusión

Para promover un mercado de prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad a los PSF, es necesario adoptar medidas y realizar intervenciones basadas en la dinámica del mercado específico. En particular, los facilitadores deben entender a los actores —prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad y PSF—, y el grado de comprensión y conocimiento que existe entre ellos. ¿Conocen los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad a PSF orientados a los pobres, sus necesidades y la propuesta de valor que conlleva brindarles servicios? ¿Son conscientes los PSF de sus propios problemas de capacidad y de la posibilidad de mejorarla interactuando con un prestador de servicios dedicado a esa tarea? ¿Saben los PSF quiénes son los prestadores y de qué manera pueden ser valiosos los servicios que ofrecen? ¿Existen estándares del sector que se aplican a los prestadores de servicios de fortalecimiento de la capacidad? Y, de ser así, ¿es transparente y significativo el cumplimiento de dichos estándares en el mercado?

La facilitación solo puede tener lugar si se tiene una idea acabada de los actores del mercado y de la dinámica de este último. Los mercados con escasa demanda requieren intervenciones que ayuden a los PSF a identificar mercados más avanzados que necesiten consolidarse, y a aprender de ellos. Con el tiempo, esta exposición y diagnóstico iniciales pueden generar mayor demanda de servicios. Los mercados en los que la demanda ya existe pero

la calidad de la oferta es deficiente requieren un enfoque distinto. En ellos, se deben determinar, mediante la facilitación, las limitaciones específicas que impiden a los proveedores de servicios de fortalecimiento de la capacidad entender y satisfacer la demanda, y diseñar luego intervenciones que ayuden a abordar esas limitaciones. En algunos mercados, la limitación o la oportunidad se relaciona con funciones de apoyo (como la información) o las normas y reglas del mercado (como el fortalecimiento de los estándares o los códigos de conducta).

Los instrumentos o intervenciones utilizados en el proceso de facilitación —como subsidios, información e intercambios entre pares— están diseñados para ser temporarios y suscitar reacciones del mercado y de los actores que operan en él.

El enfoque de mercado puede beneficiar al mercado financiero en su totalidad, a diferencia del enfoque más habitual, que consiste en brindar apoyo directo a uno o más actores. Hoy en día, son muy pocos los mercados de servicios de fortalecimiento de la capacidad que prosperan, a menudo debido a que sigue habiendo programas de donantes mal ejecutados con los que se subsidia la prestación de servicios de fortalecimiento de la capacidad, lo que reduce los incentivos para que los prestadores de estos servicios los comercialicen y la posibilidad de que los PSF decidan pagarlos ellos mismos. Sin embargo, en los casos en que se ha aplicado este enfoque, los resultados son más duraderos y el potencial de cambio es mucho mayor que los que ofrece un enfoque de prestación directa.

Bibliografía

ADE (Analysis for Economic Decisions) (2012), *Final Evaluation of EU/ACP Programme*, Bélgica: ADE, enero. http://ec.europa.eu/europeaid/where/acp/regional-cooperation/microfinance/documents/eval-eu-acp-mf-progr-final-report-vol1-main-report_en.pdf.

Christensen, Clayton M., Dina Wang y Derek van Bever (2013), "Consulting on the Cusp of Disruption", sitio web de *Harvard Business Review*. <http://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption/ar/1>.

DFID (Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido) y COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) (2008), *The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach*, Londres: DFID y COSUDE, octubre.

Elliot, David, Sarah Barlow y Harald Bekkers (2009), *Enterprise Challenge Fund Mid-term Review: Final Report*, Durham, Reino Unido: The Springfield Centre.

El-Zogbi, Mayada y Kate Lauer (2013), *Facilitar el desarrollo del mercado para promover la inclusión financiera*, Enfoques n.º 89, Washington, DC: CGAP, octubre.

Goland, Tony (2010), "Addressing the Mid-Management Challenge: A Conversation with Four Leaders in Financial Inclusion", *Global Financial Inclusion*, Washington, DC: McKinsey, pp. 32-39. http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Economic-Development/GFI_v13_complete.pdf.

Goodwin-Groen, Ruth (2005), *Building Capacity for Retail Microfinance*, Washington, DC: CGAP. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Donor-Brief-Building-Capacity-for-Retail%20Microfinance-Jun-2005.pdf>.

Instituto del Banco Mundial (2009a), *A Capacity Development Results Framework*, Washington, DC: Instituto del Banco Mundial, junio.

——— 2009b, *The Need for a Conceptual and Results-Oriented framework in Capacity Development (CDRF)*, Washington, DC: Instituto del Banco Mundial, abril.

Koh, Karvey, Nidhi Hegde y Ashish Karamchandani (2014), *Beyond the Pioneer: Getting Inclusive Industries to Scale*, Deloitte Touche Tohmatsu India Private Limited.

MicroSave (2008), *Project Completion Report*, Lucknow, India: MicroSave.

OPM (Oxford Policy Management) (2010), *A Framework for Capacity Development in the Process of Achieving Sustainable Development, OPM Briefing Notes (4)*. <http://www.opml.co.uk/sites/opml/files/bn2010-04.pdf>.

Poursat, Christine (2008), *Evaluation of CAPAF*.

Stiglitz, Joseph (2007), *Knowledge as a Global Public Good*, P2P Foundation. http://p2pfoundation.net/Knowledge_as_a_Global_Public_Good.

WWB (Women's World Banking) (2007), *Building Human Resources Capacity: Developing Competencies for MFIs*, Nueva York: WWB.

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

CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

Todas las publicaciones del CGAP se pueden encontrar en su sitio web: www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433 EE. UU.

Tel.: 202-473-9594
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico: cgap@worldbank.org
© CGAP, 2014

Los autores de este número de *Enfoques*, Mayada El-Zoghbi, especialista principal en microfinanzas, y Kate Lauer, consultora del CGAP, agradecen a Heather Clark y Antonique Koning por sus investigaciones y sus valiosos aportes. Asimismo,

extienden su agradecimiento a Abigail Buktus, Estelle Lahaye, Joanna Ledgerwood, Olga Tomilova, Peter McConaghy y Kate McKee por su minuciosa revisión y comentarios.

Con fines bibliográficos, se sugiere citar este documento de la serie como: El-Zoghbi, Mayada y Kate Lauer (2014), *Facilitar el mercado de servicios de fortalecimiento de la capacidad*, *Enfoques* n.º 97, Washington, DC: CGAP, agosto.

edición impresa: ISBN 978-1-62696-052-7
pdf: ISBN 978-1-62696-053-4

ePub: ISBN 978-1-62696-054-1
mobi: ISBN 978-1-62696-055-8

