

Avance de las microfinanzas mediante  
el liderazgo de las asociaciones

PRESTACION DE  
SERVICIOS VALIOSOS



**Estrategias de capacitación: nota  
técnica para las asociaciones de  
microfinanzas**

2010

Copyright © 2010 The SEEP Network

Se permite copiar secciones de esta publicación o adaptarlas a las necesidades locales sin permiso de la Red SEEP, a condición de que tales secciones copiadas sean distribuidas gratuitamente o a costo, sin fines de lucro. En las secciones utilizadas, favor dar crédito a la Red SEEP, "Estrategias de capacitación: nota técnica para las asociaciones de microfinanzas."

Para toda reproducción comercial, favor obtener permiso de:

The SEEP Network  
1875 Connecticut Avenue NW  
Washington, DC 20009-5721  
Tel.: 1 202-534-1400 Fax: 1 202-534-1433

Impreso en los Estados Unidos de Norteamérica.  
Para obtener acceso a esta publicación en línea, favor visitar [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

# Estrategias de capacitación: nota técnica para las asociaciones de microfinanzas

La Red SEEP

Autores de apoyo: Megan Montgomery,  
Jenny Morgan and Sharon D'Onofrio

Original en inglés

Traducido por Peter Newton-Evans



Citi Foundation



# CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b>	<b>iii</b>
<b>Abreviaturas</b>	<b>iv</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Enfoques de capacitación para las asociaciones de microfinanzas</b>	<b>2</b>
Enfoques directos e indirectos	2
Enfoque combinado	2
<b>Diseño de una estrategia de capacitación</b>	<b>6</b>
Entender el mercado	6
Diagnosticar las necesidades de capacitación	6
Demanda de servicios de capacitación	8
Oferta de servicios de capacitación	9
Evaluar la capacidad y situación estratégica de una asociación	10
Formalizar una estrategia de capacitación	12
Costos y sostenibilidad	13
<b>Conclusiones</b>	<b>15</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>16</b>
<b>Recuadros</b>	
Recuadro 1. Enfoque de la RFR para la evaluación de necesidades	7
Recuadro 2. Estudio de demanda del mercado en Centroamérica	8
Recuadro 3. Adaptar los recursos internacionales al contexto local	9
Recuadro 4. Ampliar la oferta de capacitación en microfinanzas a través de alianzas	10
Recuadro 5. Formación de capacitadores	11
Recuadro 6. Análisis FODA	12
Recuadro 7. Esquema modelo de una estrategia de capacitación	13
Recuadro 8. Enfoque estratégico para los costos de capacitación	14
Recuadro 9. Diez preguntas para crear una estrategia de capacitación	15
<b>Figuras</b>	
Figura 1. Ciclo estratégico del programa de capacitación	1
Figura 2. Gama de enfoques de capacitación	2
Figura 3. Entender el mercado	6
<b>Tablas</b>	
Tabla 1. Síntesis de los enfoques de capacitación	3
Tabla 2. Distintos enfoques de capacitación: Estudios de caso de asociaciones	4

## AGRADECIMIENTOS

Esta nota técnica ha sido producida por la Red SEEP como actividad del Citi Network Strengthening Program, financiada por la Fundación Citi.

La misión del Citi Network Strengthening Program, el programa de donativos más grande a nivel mundial que fue implementado para apoyar la estrategia de microfinanzas de la Fundación Citi, es aumentar la capacidad y la escala del sector de las microfinanzas fortaleciendo la capacidad operativa, técnica y financiera de doce asociaciones de microfinanzas nacionales y regionales.

Agradecemos en especial a los siguientes consultores que contribuyeron con su experiencia profesional para realizar la presente nota: Danielle Hopkins, Lillian Diaz, Kelly Hattel, Nina Nayar, Nhu-An Tran y Tran Binh Minh.

Debemos un reconocimiento especial a las siguientes organizaciones, en cuyas experiencias se basa esta nota:

China Association of Microfinance (CAM)  
Microfinance Opportunities  
Pakistan Microfinance Network (PMN)  
Red Financiera Rural (RFR)  
Red Centroamericana de Microfinanzas (REDCAMIF)  
Sanabel – The Microfinance Network of Arab Countries

## ABREVIATURAS

CAM	China Association for Microfinance
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor (Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres), Washington, DC
EMC	Empresa de microcrédito
FDC	Formación de capacitadores
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IBA	Institute of Business Administration, Karachi, Pakistán
ILAM	Instituto Latinoamericano de Liderazgo en Microfinanzas
ILO	Organización Internacional del Trabajo
IMF	Institución de microfinanzas
IoBM	Institute of Business Management, Karachi, Pakistán
IPADE	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, Universidad Panamericana, México DF
LUMS	Lahore University of Management Sciences, Pakistán
MFC	Microfinance Centre
MFO	Microfinance Opportunities, Washington, DC
MFT	Member Feedback Tool (Herramienta de retroalimentación de los afiliados), La Red SEEP
NIBAF	National Institute of Banking and Finance, Pakistán
ONG	Organización no gubernamental
PBOC	People's Bank of China
PMN	Pakistan Microfinance Network
PVO	private voluntary organization
RFR	Red Financiera Rural, Ecuador
SEDC	Social Enterprise Development Centre, Lahore University, Pakistán
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion Network (Red de Educación y Promoción para la Pequeña Empresa), Washington, DC

# Introducción

Por lo general, las asociaciones de microfinanzas constituyen la fuente primordial de capacitación para sus afiliados y desempeñan un rol esencial en el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las instituciones de microfinanzas (IMFs). En su calidad como organizaciones basadas en la afiliación, existen para responder a las necesidades de sus afiliados y fortalecer el sector de las microfinanzas en sus respectivos países. Sin embargo, varias asociaciones caen en el error de apresurarse a elaborar programas de capacitación sin haber dedicado suficiente tiempo a la planificación, la evaluación de los recursos y el diseño general de los mismos. En la presente nota técnica se ofrecen guías sobre cómo desarrollar los programas de capacitación. Se inicia con un vistazo general a los modelos de capacitación, examinando los pros y los contras de cada uno, junto con detalles de algunos estudios de caso que ilustran la experiencia de varias asociaciones. A seguir, se presenta el proceso de desarrollo de una estrategia que permita a las asociaciones crear programas de capacitación más eficaces y sostenibles en el largo plazo.

Las asociaciones se encuentran en una posición ventajosa para ayudar a cubrir las necesidades de capacitación de sus afiliados, sea ofreciendo los servicios directamente, indirectamente o en una combinación de las dos. Por ejemplo, una asociación puede usar sus propios recursos y funcionarios para ofrecer dichos servicios directamente a las IMFs. Como alternativa, puede emplear un enfoque más indirecto, conectando a las IMFs con otros proveedores de capacitación. El puesto que ocupa una asociación en la gama de servicios directos e indirectos, deberá responder a una decisión estratégica y premeditada. Puede disminuir la eficacia y costo-eficiencia de la capacitación cuando la asociación desarrolla sus programas sin primero examinar los enfoques más estratégicos de acuerdo a su nivel de desarrollo y las necesidades y demandas de su mercado específico.

El diseño e implementación de un programa de capacitación es un proceso continuo que requiere de una evaluación constante. Dicho proceso se aplica tanto a las asociaciones que elaboran nuevos programas de capacitación, como a aquellas que vuelven a evaluar los servicios existentes. En la Figura 1 se enumeran los pasos esenciales en el ciclo del programa de capacitación, desde el análisis de mercado inicial hasta la evaluación de los programas ejecutados y su adaptación continua. El primero, segundo y tercer paso constituyen los componentes esenciales de una estrategia de capacitación, descritos a detalle en la presente nota técnica. Como se aclara en el documento, las consideraciones de costos y sostenibilidad son esenciales para el éxito de todo programa de capacitación y constituyen un medio de evaluar la factibilidad de las estrategias propuestas.

**Figura 1. Ciclo estratégico del programa de capacitación**



# 1. Enfoques de capacitación para las asociaciones de microfinanzas

## Enfoques directos e indirectos

Los dos enfoques principales al ofrecer servicios de capacitación son el *directo* y el *indirecto*. La mayoría de asociaciones de microfinanzas no se adhieren estrictamente a un solo modelo, sino que emplea un enfoque *combinado* en un punto intermedio de la gama de servicios directos e indirectos (véase la Figura 2). La decisión de adoptar un enfoque determinado debe basarse en varias consideraciones, incluyendo los objetivos estratégicos de la asociación en general, su capacidad interna, sus ventajas comparativas frente a otros proveedores de servicios y, lo que es más importante, las necesidades y demandas del mercado local. En la Tabla 1 se ilustran los dos extremos de esta gama.

**Figura 2. Gama de enfoques en la capacitación**



## Enfoque combinado

Como ya se ha mencionado, muchas asociaciones combinan los enfoques directo e indirecto de capacitación al ofrecer algunas capacitaciones directamente y servir de intermediarias para otras. La importancia de combinar los enfoques surge en mercados donde existen diversos proveedores de servicios, pero donde permanecen necesidades de capacitación insatisfechas. Las asociaciones deben evaluar cuidadosamente cuándo existe una ventaja competitiva en ofrecer los servicios directamente, y cuándo pueden aliarse con proveedores externos para prestar servicios de calidad.

La mayor ventaja de no adherirse estrictamente a un solo enfoque, es que le permite a la asociación la flexibilidad de responder a las necesidades de sus afiliados. El combinar los enfoques permite que la asociación reciba los beneficios de ofrecer servicios directos de capacitación, mientras que amplía sus capacitaciones en áreas en las que carece de experiencia o existen opciones mejor calificadas. Por ejemplo, puede resultar provechoso que una asociación proporcione capacitación en el análisis crediticio básico para los oficiales de crédito. Puede que el curso encuentre mucha demanda entre la mayoría de sus afiliados y existan oportunidades para replicarlo durante varios años. Por otra parte, posiblemente una fuente externa atienda mejor la demanda por parte de una sola o muy pocas IMFs para recibir capacitación en un tema jurídico o normativo muy específico, como por ejemplo su transformación en bancos de microfinanzas, o una nueva tecnología como la banca móvil. Uno de los desafíos del enfoque combinado es que requiere de alianzas bastante sólidas con los proveedores de servicios, a fin de asegurar que la asociación pueda competir eficazmente y colaborar cuando sea apropiado.

Los pequeños estudios de caso presentados en la Tabla 2 representan los distintos enfoques que han tomado las asociaciones de microfinanzas para prestar servicios de capacitación en sus mercados.



**Tabla 1. Síntesis de los enfoques de capacitación**

	<b>Enfoque directo</b>	<b>Enfoque indirecto</b>
<b>Descripción</b>	<p>La asociación diseña, provee de personal y administra los servicios de capacitación. Debe desarrollar una reserva de capacitadores (internos y/o externos, es decir, afiliados y consultores). Los capacitadores pueden desarrollar sus propios materiales y/o adaptar materiales existentes.</p> <p>El propósito de la asociación es el de llegar a ser una organización experta en la capacitación y uno de los principales proveedores de tales servicios a sus afiliados.</p>	<p>La asociación sirve de intermediario para los servicios de capacitación: identifica los mejores proveedores de servicios técnicos y los pone en contacto con los afiliados. Entre sus actividades se encuentran: promocionar las capacitaciones a realizarse y posiblemente compartir los resultados de las encuestas de retroalimentación de los afiliados en cuanto a sus necesidades de capacitación; asesorar a los proveedores de servicios sobre el diseño del currículo de capacitación; e implementar otros mecanismos de control de calidad.</p> <p>El propósito de la asociación es que sus afiliados tengan mayor acceso a capacitaciones de calidad, mediante su promoción del desarrollo de un mercado de capacitación amplio y diverso.</p>
<b>Principales capacidades / recursos organizacionales</b>	<p>Para prestar servicios directos de capacitación, el personal de la asociación debe tener experiencia en la facilitación, técnicas de educación para adultos, desarrollo y adaptación, planificación de eventos y conocimiento de las principales tendencias del sector. Si no cuentan con estas habilidades, los funcionarios deben tener suficiente contacto con capacitadores externos como para elaborar un programa de calidad.</p> <p>El personal interno debe tener suficiente experiencia como para adaptar las capacitaciones a medida que evoluciona el sector. Además, la asociación debe contar con buenos procesos internos para encargarse de los aspectos administrativos y logísticos de organizar la capacitación directamente.</p>	<p>El tener conocimientos técnicos constituye una ventaja, pero como mínimo los funcionarios de la asociación deben tener suficiente conocimiento del sector como para empatar las necesidades de capacitación con los proveedores existentes. El personal de la asociación debe estar atento y ser sensible ante las necesidades de sus afiliados. Deben ser capaces de comunicar dichas necesidades a los proveedores de servicios, así como negociar las tarifas de capacitación a nombre de sus afiliados.</p> <p>El enfoque indirecto suele ser más adecuado para las asociaciones novatas que desean responder a las necesidades de sus afiliados, pero que no disponen de los recursos humanos y financieros necesarios para gestionar todo un programa de capacitación.</p>
<b>Condiciones de mercado más apropiadas</b>	<p>El enfoque directo es apropiado cuando existen brechas en el mercado de las microfinanzas y otros proveedores de servicios no ofrecen servicios esenciales de capacitación.</p> <p>Suele ser más adecuado en mercados de microfinanzas menos desarrollados donde las IMFs son relativamente pequeñas y las necesidades y demandas de los afiliados son bastante homogéneas, permitiendo a las asociaciones desarrollar la experiencia necesaria con mayor facilidad.</p>	<p>Este enfoque funciona mejor en mercados que cuentan con un abanico de proveedores de servicios de capacitación de alta calidad.</p> <p>Suele ser más adecuado en los mercados maduros y ampliamente diversos en cuanto al tamaño y la experiencia de las IMFs, lo que se traduce en la heterogeneidad de sus necesidades y demandas. A medida que madura el mercado, a algunos afiliados les quedan cortos los programas básicos de capacitación, por lo que requieren de capacitaciones técnicas más avanzadas y variadas.</p>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede representar una fuente significativa de ingresos</li> <li>• Se puede adaptar las capacitaciones a las necesidades de los afiliados – la asociación controla los temas, la frecuencia y el lugar</li> <li>• Fortalece las capacidades del personal interno</li> <li>• Aumenta la visibilidad de la asociación en el mercado</li> <li>• Atrae a nuevos afiliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de menores recursos (humanos y financieros)</li> <li>• Permite a la asociación aprovechar su conocimiento de las necesidades de sus afiliados para obtener capacitación especializada</li> <li>• La asociación tiene más flexibilidad para satisfacer las necesidades de capacitación</li> <li>• Permite el desarrollo de un mercado competitivo de capacitación</li> </ul>
<b>Desventajas / desafíos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos relativamente más altos; puede ser un desafío sostener las ganancias del programa</li> <li>• Puede llevar al desequilibrado de centrarse más en la capacitación que en otros servicios</li> <li>• Si los servicios de capacitación son fuertemente subvencionados, esto puede desincentivar a que otros proveedores cobren las tarifas de mercado para ingresar al mismo, lo que acabaría por limitar las opciones de capacitación de las IMFs</li> <li>• Hay menos flexibilidad para adaptarse a cambios frecuentes de las necesidades de capacitación de los afiliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos control sobre la oferta y calidad de los servicios de capacitación</li> <li>• Menor nivel de generación de renta</li> <li>• Menores oportunidades de publicidad cuando se forman alianzas para la capacitación</li> </ul>

**Tabla 2. Distintos enfoques de capacitación: Estudios de caso de asociaciones**

**DIRECTO**

Microfinance Centre (MFC), Polonia	Red Financiera Rural (RFR), Ecuador
<p>El Centro de Microfinanzas para Europa Central y Oriental y los Nuevos Estados Independientes fue establecido en el año 1997. MFC es una red internacional de base que agrupa a más de 100 instituciones de microfinanzas en la región y atiende a más de 1,2 millones de clientes. Entre los afiliados se encuentran bancos, organizaciones no gubernamentales (ONGs), inversionistas sociales y comerciales a instituciones de desarrollo y organizaciones privadas voluntarias (PVOs por sus siglas en inglés) de alcance internacional. MFC apoya el desarrollo de una amplia gama de instituciones financieras a través de la capacitación, consultoría e investigación; promueve las microfinanzas entre formuladores de políticas, instituciones regulatorias, el sector bancario formal e inversionistas.</p> <p>En sus primeros años, MFC dependía en gran medida de sus miembros (sean directores ejecutivos o altos directivos de las instituciones de microfinanzas) para ejecutar las capacitaciones. Sin embargo, a menudo constituía un desafío el fijar fechas para las capacitaciones con estos directivos tan ocupados. Como resultado, a medida que profesionalizaba su actividad de capacitación y consultoría, la asociación contrataba a capacitadores profesionales. Esto permitió el que MFC ampliara su oferta de capacitación y aumentara su alcance. Al principio, la demanda de sus capacitaciones era bastante alta, por lo que MFC ofrecía más de 50 cursos al año. A medida que se diversificaba y maduraba el mercado de las microfinanzas y diseñaban sus propios módulos de capacitación las IMFs, disminuía la demanda de las capacitaciones de MFC. Actualmente ofrece unas 10 capacitaciones al año, principalmente para las IMFs medianas y pequeñas (o emergentes).</p> <p>Es política de MFC cobrar el costo total de cada capacitación en su programa de fortalecimiento de capacidades. En ocasiones las capacitaciones forman parte de otros proyectos financiados mediante donaciones, por lo que son ofrecidas a tarifas subvencionadas. Sin embargo, estas capacitaciones no constan en el programa regular de fortalecimiento de capacidades de MFC. Otros proveedores locales también ofrecen capacitaciones a precios competitivos con los de MFC. (Los donantes e inversionistas internacionales normalmente proporcionan capacitación a tarifas subvencionadas.)</p> <p>Como asociación regional en una región donde surgen muchas asociaciones nacionales, MFC comprende la importancia de colaborar en las capacitaciones con sus asociaciones de microfinanzas afiliadas. En este sentido, MFC se encuentra desarrollando un programa descentralizado de capacitación llamado Quality Network en cooperación con asociaciones locales de microfinanzas y proveedores de capacitación. El objetivo del programa es el de ampliar la disponibilidad de capacitaciones a costos asequibles mediante la colaboración con el creciente número de asociaciones nacionales en la región.</p> <p>Para mayor información, véase: <a href="http://www.mfc.org.pl/">http://www.mfc.org.pl/</a></p>	<p>La Red Financiera Rural (RFR) es una asociación de microfinanzas establecida en Ecuador en junio del año 2000. Actualmente tiene 40 afiliados que, en conjunto, atienden a unos 700.000 clientes de microfinanzas. Entre los afiliados a la asociación se encuentran bancos comerciales, ONGs y cooperativas financieras. Los principales servicios de la RFR incluyen: la asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades, el monitoreo del rendimiento financiero y desempeño social, la incidencia política, la facilitación del acceso al financiamiento, y el desarrollo de productos.</p> <p>La RFR organiza capacitaciones directamente y sirve de intermediaria para las de sus afiliados. Además, la RFR facilita a sus afiliados el acceso a una base de datos de los proveedores calificados, la cual actualiza regularmente. La RFR trabaja con proveedores de servicio externos como la <i>INCAE Business School</i>, para organizar cursos especializados en gestión y otros temas en los que no le falta experiencia.</p> <p>Es digno de reconocimiento el nivel de recuperación de costos del programa de capacitación de la RFR. El departamento de capacitación constantemente genera para la asociación el mayor porcentaje de ingresos devengados. Aunque la RFR recibe cierto financiamiento de donantes para su funcionamiento, ofrece sus cursos de capacitación al costo completo. Al hacerlo, asegura la sostenibilidad del programa a la vez promueve el que los afiliados presupuesten correctamente los servicios de capacitación indispensables. La RFR ha observado que otros proveedores de servicios ofrecen capacitaciones subvencionadas por un tiempo limitado, pero que una vez agotado el financiamiento de los donantes, se detienen sus actividades. Estos proveedores de servicios se vieron forzados a incrementar exponencialmente sus tarifas de capacitación de un año a otro para poder cubrir sus costos reales de operación. En consecuencia, los participantes se vieron incapaces o indispuestos de cubrir los costos adicionales.</p> <p>Las capacitaciones de la RFR están abiertas a todo el sector de microfinanzas, y varios no afiliados también asisten regularmente. La asociación ofrece a sus afiliados precios descontados como uno de sus beneficios, así como becas anuales para la capacitación. Estas becas son flexibles y permiten que los afiliados apliquen fondos a aquellas capacitaciones que consideren más valiosas en un año determinado. Adicionalmente, la RFR periódicamente organiza eventos sin costo para sus afiliados en torno a temas “candentes” como las reformas en las normativas microfinancieras.</p> <p>Para mayor información, véase: <a href="http://www.rfr.org.ec/">http://www.rfr.org.ec/</a></p>

ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, México	Pakistan Microfinance Network (PMN)
<p>La red ProDesarrollo, Finanzas y Microempresa, fue constituida en la ciudad de México, DF, en el 2000. Actualmente tiene 85 afiliados, quienes en conjunto atienden a más de 2,2 millones de clientes de microfinanzas. Entre sus afiliados se encuentran instituciones sin fines de lucro, instituciones financieras no bancarias, IMFs comerciales privadas y bancos. Entre los principales servicios que ofrece ProDesarrollo están: la capacitación y el fortalecimiento de capacidades, la incidencia política, el monitoreo del rendimiento financiero, y la facilitación de vínculos estratégicos entre sus afiliados y el gobierno, los proveedores de servicios, los donantes y los inversionistas en el sector de microfinanzas.</p> <p>Durante mucho tiempo, ProDesarrollo ha ejecutado un programa de fortalecimiento de capacidades llamado Instituto Latinoamericano de Microfinanzas (ILAM), a el cual atiende a sus afiliados y al resto del mercado de microfinanzas. Uno de los elementos más exitosos de sus actividades de capacitación es el <i>Programa Latinoamericano de Liderazgo en Microfinanzas</i>, un programa de capacitación anual que comenzó en el 2004. Esta capacitación dura una semana y está orientada hacia directores y altos ejecutivos de instituciones de microfinanzas, principalmente en México, aunque su alcance ha atraído a otros países de la región.</p> <p>A medida que han madurado sus afiliados, el público objetivo del programa de liderazgo de ProDesarrollo se ha desplazado hacia los actores más nuevos en el mercado de las microfinanzas. Aunque sigue ofreciendo al mercado servicios de calidad, ProDesarrollo decidió explorar otras opciones que atiendan a las necesidades en constante evolución de sus afiliados. En este sentido, la asociación buscó a organizaciones en el mercado mexicano con quienes formar alianzas para poder elevar el nivel de instrucción que ofrecía a sus afiliados.</p> <p>Para mayor información, véase: <a href="http://www.prodesarrollo.org/">http://www.prodesarrollo.org/</a></p> <p><sup>a</sup> Instituto Latinoamericano de Liderazgo en Microfinanzas.</p> <p><sup>b</sup> El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), creado en la ciudad de México, DF, en el año 1967, ha formado a más de 25.000 personas en la gerencia general. Sus rankings lo posicionan entre las mejores escuelas de negocios en el mundo.</p>	<p>El Pakistan Microfinance Network (PMN) fue creado en el año 1999. Actualmente cuenta con 20 afiliados, quienes en conjunto atienden a casi 1,7 millones de clientes de microfinanzas. La afiliación está limitada a profesionales minoristas de las microfinanzas, incluyendo bancos e instituciones sin fines de lucro que cumplan con los criterios de desempeño de PMN. Los principales servicios de PMN incluyen: iniciativas para el fortalecimiento de capacidades, la incidencia política, la promoción de benchmarks de transparencia en las IMFs, y servir de repositorio de información para el sector local de microfinanzas.</p> <p>Hasta el año 2005, PMN era la única organización del sector que ofrecía capacitación especializada en microfinanzas. A medida que más proveedores de servicios ingresaban al mercado, PMN decidió apartarse de su rol como principal proveedor de capacitaciones y concentrarse en mejorar el trabajo de sus afiliados a través de servicios relacionados con la información. Aunque el personal de PMN continúa ofreciendo dos a tres capacitaciones básicas al año, la asociación ha cambiado su enfoque hacia la colaboración con los proveedores de servicios para generar espacios de capacitación de alto impacto. Al exponer a los directivos de microfinanzas a iniciativas internacionales de fortalecimiento de capacidades, PMN ha desempeñado un rol relevante en la formación de recursos en el sector. Estas iniciativas resultaron en una mayor capacidad para la gestión de las IMFs y un mejor entendimiento generalizado de las mejores prácticas. También han llevado a mayores vinculaciones con las organizaciones internacionales.</p> <p>En años recientes, PMN ha ofrecido formación al sector mediante su colaboración con el National Institute of Banking and Finance (NIBAF), el Centro de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Turín, Italia, y el Social Enterprise Development Centre (SEDC) en la Lahore University of Management Science (LUMS). En algunos casos, PMN firma un memorando de entendimiento con las organizaciones aliadas, como en el caso de SEDC-LUMS, mientras que en otros, basta con un acuerdo verbal más informal para proporcionar las capacitaciones conjuntamente. Aunque PMN se alía con varios proveedores de servicios que compiten en el mercado de las microfinanzas, no ha tenido mayores dificultades en el manejo de sus múltiples alianzas.</p> <p>Para mayor información, véase: <a href="http://www.microfinanceconnect.info/index.php">http://www.microfinanceconnect.info/index.php</a></p>

## 2. Diseño de una estrategia de capacitación

Es una decisión estratégica de una asociación la de adoptar un enfoque directo, indirecto o combinado en sus servicios de capacitación. Puede que el enfoque indirecto sea más adecuado para aquellas asociaciones incipientes que desean responder a las necesidades de sus afiliados, pero que no disponen de los recursos humanos y financieros para gestionar un programa de capacitación completo. También puede ser una estrategia para las asociaciones avanzadas que deciden desempeñar un rol de “facilitación”, especialmente si en el mercado local de microfinanzas existen buenos proveedores de servicios.

El propósito de esta sección es delinear los pasos necesarios para crear una estrategia de capacitación. Esta estrategia se nutre de estudios de mercado y análisis de las necesidades y demandas de los afiliados y del sector, de un conocimiento de la oferta actual de capacitación, y de un examen de la capacidad de la asociación, sus objetivos organizacionales y sus ventajas comparativas en el sector de capacitación para las microfinanzas.

### Entender el mercado

Primero, la asociación debe asegurarse de que el programa de capacitación proporcione lo requerido y que apalanque enteramente sus ventajas comparativas en un mercado. Para hacer esto, la asociación debe evaluar el mercado actual de capacitación en microfinanzas en su país o región. Dicha evaluación debe identificar las necesidades de capacitación de sus afiliados y del sector en general, así como los aspectos más relevantes de la demanda de capacitación. Además, debe se evaluar la oferta actual de servicios.

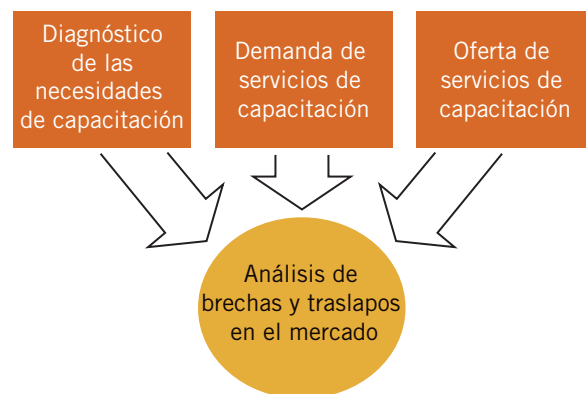
#### Diagnosticar las necesidades de capacitación

El primer paso indispensable en el desarrollo de un programa de capacitación es el diagnóstico de necesidades.<sup>1</sup> Esto proporciona una clara orientación para futuras iniciativas de capacitación y ayuda a evaluar la eficacia de los cursos. Lo que busca finalmente este tipo de diagnóstico es identificar **quiénes necesitan capacitación y en qué deben ser capacitados**. Más específicamente, un diagnóstico de necesidades debe identificar los requerimientos de capacitación para:

- Distintos puestos del personal
- IMFs en distintas fases de desarrollo
- Diversos modelos operativos
- Desarrollo del sector, esto es, atender las debilidades y oportunidades del sector de las microfinanzas

Un diagnóstico de necesidades debe considerar los requisitos de capacitación del personal a diferentes niveles dentro de una IMF, como los funcionarios de campo, el personal administrativo, los directivos medios y los integrantes de la junta. Por ejemplo, los problemas de pago podrían ser resultado de deficiencias en las prácticas de los oficiales de cobranzas, o podrían reflejar debilidades a niveles administrativos más altos, responsables del diseño del producto, o podrían indicar operaciones con necesidades de capacitación bien definidas.

Figura 3. Entender el mercado



1. Para obtener información más detallada sobre el diagnóstico de necesidades de los afiliados, véase The SEEP Network, 2007, “[Strategies for Assessing Network Member Training Needs](#)”, Network Development Services Technical Note, No. 5, The SEEP Network, Washington, D.C.

De igual forma, las asociaciones también deben estar conscientes de las distintas necesidades de las organizaciones, conforme éstas evolucionan y crecen. Por ejemplo, puede que las IMFs incipientes tengan dificultades con una alta rotación de funcionarios, mientras que las más avanzadas necesiten apoyo con temas de observancia jurídica y normativa. En el diagnóstico también se debe tomar en cuenta la variedad de modelos operacionales entre los afiliados a la asociación. Por ejemplo, las necesidades de las ONGs, bancos comerciales y cooperativas pueden ser muy distintas. La asociación posiblemente determine que las ONGs se beneficiarían del fortalecimiento de sus SIGs, mientras que los bancos comerciales afiliados necesiten diseñar mejores programas de educación financiera para los nuevos clientes.

Además de identificar las debilidades operacionales de los afiliados de la asociación, es importante que el diagnóstico considere las tendencias sectoriales que resalten las necesidades y oportunidades de las microfinanzas en su conjunto. Las asociaciones se encuentran en una posición ideal para liderar el sector, impulsar innovaciones que atiendan a sus debilidades comunes y promover la diversificación de los servicios financieros. Por ejemplo un análisis de la totalidad del sector podría revelar que existen pocos productos de ahorro o seguros. Si la asociación responde con capacitaciones sobre cómo estructurar un producto de microseguros, estará atendiendo a las necesidades de sus afiliados, a la vez que contribuirá al desarrollo del sector de las microfinanzas.

Además de identificar las debilidades operacionales de los afiliados de la asociación, es importante que el diagnóstico considere las tendencias sectoriales que resalten las necesidades y oportunidades de las microfinanzas en su conjunto. Las asociaciones se encuentran en una posición ideal para liderar el sector, impulsar innovaciones que atiendan a sus debilidades comunes y promover la diversificación de los servicios financieros. Por ejemplo un análisis de la totalidad del sector podría revelar que existen pocos productos de ahorro o seguros. Si la asociación responde con capacitaciones sobre cómo estructurar un producto de microseguros, estará atendiendo a las necesidades de sus afiliados, a la vez que contribuirá al desarrollo del sector de las microfinanzas.

Las asociaciones pueden complementar sus propios estudios con otras fuentes. Las conversaciones cotidianas e informales con los afiliados sobre las necesidades de capacitación, son tan útiles como las encuestas más formales. Por ejemplo, la Herramienta de Retroalimentación de los Afiliados de SEEP es una encuesta en línea de bajo costo que pueden utilizar regularmente las asociaciones para pedir fácilmente el parecer de los afiliados.<sup>2</sup> De igual manera, las evaluaciones de desempeño y los estudios de benchmarking pueden ofrecer información importante sobre las debilidades operacionales. Esta información, en combinación con estudios de terceros sobre el uso de tecnologías, desarrollo de nuevos productos u otras tendencias relevantes del sector, puede ayudar a la asociación a formar una visión de conjunto de las necesidades de sus afiliados en materia de fortalecimiento de capacidades.

### **Recuadro 1. Enfoque de la RFR en el diagnóstico de necesidades**

Para evaluar las necesidades de sus afiliados, la RFR emplea entrevistas estandarizadas personales con los directores ejecutivos y gerentes para entender las carencias de su personal. Basándose en esta información, diseña un programa de capacitación para atender a estas necesidades. Cada IMF que presenta una necesidad de capacitación, se compromete con la RFR para enviar a un cierto número de funcionarios al programa de formación. Posteriormente, la asociación pide a cada participante completar un formulario de evaluación y responder cómo piensa aplicar las nuevas habilidades que ha aprendido. Esta retroalimentación es compartida con los directivos de la RFR. Después de seis a doce meses, se realiza un seguimiento para evaluar los impactos de la capacitación en cuanto a la aplicación de los conocimientos y habilidades obtenidas.

2. La Red SEEP, s.f., “Herramienta de retroalimentación de los afiliados: una plataforma en línea para evaluar las necesidades de miembros y su satisfacción”, La Red SEEP, Washington, D.C., <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2183> (último acceso el 21 de junio de 2010). Es una herramienta completa que consiste de una encuesta en línea, una base de datos y un sistema de información que permite a las asociaciones de microfinanzas reunir las opiniones de sus afiliados en forma sencilla y sistemática.

## Demanda de servicios de capacitación

La identificación de *necesidades* de capacitación no necesariamente significa una demanda de servicios. Al diseñar su estrategia de capacitación, la asociación deberá, a fin de cuentas, responder a las demandas del mercado. Básicamente, esta demanda es la **voluntad y capacidad de pagar por los servicios de capacitación**, que por lo general depende de los siguientes factores:

- las prioridades de capacitación de las IMFs;
- las metodologías preferidas para recibir capacitación; y
- el tamaño de la demanda del mercado

Primero, las asociaciones deben identificar los temas de capacitación más pertinentes para su población objetivo. Para identificar la demanda a futuro, se puede pedir a los afiliados ordenar por rango los posibles temas y metodologías de capacitación. Las asociaciones también pueden emplear los grupos focales, entrevistas y encuestas para medir la opinión de sus afiliados. Además, la Herramienta de Retroalimentación de los Afiliados de SEEP (MFT por sus siglas en inglés) puede ser personalizada para incluir preguntas sobre la potencial demanda de servicios que considera la asociación. En la encuesta se pide a los afiliados ordenar jerárquicamente, en una escala del 1 al 4, el valor de los potenciales servicios, junto con su disposición para pagar por tales servicios. A la hora de evaluar la demanda real, resultan útiles las investigaciones que relacionen las prioridades de capacitación con la voluntad de pagar, así como las preguntas en las encuestas sobre presupuestos de capacitación. También pueden mejorar su entendimiento del mercado los antecedentes sobre la historia de la capacitación subvencionada en el país o la región.

Además de priorizar los temas de capacitación, es esencial considerar los métodos preferidos de ejecución en distintos segmentos del mercado. *El cómo* se realizan las capacitaciones suele ser tan importante como identificar *qué* capacitaciones ofrecer. Incluso si los programas existentes satisfacen la demanda de contenidos, los enfoques y métodos de capacitación pueden ser ajustados para satisfacer las preferencias de distintos afiliados y niveles de funcionarios.<sup>3</sup> Por ejemplo, puede que los directivos medios prefieran una combinación de instrucción en el aula y tutorías personales, mientras que los altos directivos prefieran el intercambio de visitas para obtener nuevos conocimientos y habilidades.

En última instancia, las asociaciones deben aprovechar su información sobre la demanda para dimensionar el mercado potencial de varios productos de capacitación. Mediante este análisis se determinará la viabilidad financiera de varios enfoques de capacitación.<sup>4</sup> La mayoría de programas debe funcionar a una escala mínima para asegurar la recuperación total de los costos. En este sentido, las asociaciones deben dar prioridad a los servicios más merecedores de inversión y que pueden apoyar los objetivos financieros de la asociación en el largo plazo.

### **Recuadro 2. Estudio de la demanda de mercado en Centroamérica**

En el año 2009, Microfinance Opportunities (MFO) y REDCAMIF, la Red Centroamericana de Microfinanzas, realizaron un estudio diagnóstico de la capacitación en seis países. Con el propósito de descubrir el mejor formato en los servicios de capacitación, se realizaron investigaciones de mercado a dos niveles: el nivel institucional y el nivel del cliente. Como asociación regional, la intención de REDCAMIF fue la de proporcionar capacitaciones capaces de ser realizadas a través de las IMFs, los afiliados de sus afiliados, y que beneficiarían a sus operaciones y al sector como un todo. El objetivo del estudio fue el de identificar la demanda, el interés y la capacidad de las IMFs para proporcionar educación financiera a sus clientes. REDCAMIF y MFO realizaron entrevistas con los funcionarios de las IMFs y grupos focales con docenas de clientes. Uno de principales hallazgos fue que las IMFs no contaban con materiales suficientes o apropiados para ofrecer este servicio a sus clientes. También se identificaron los canales de difusión y temas de educación financiera preferidos por estos clientes. Como resultado, REDCAMIF ha elaborado materiales didácticos más apropiados. Actualmente se encuentra realizando un programa piloto para que las IMFs lo apliquen en toda la región.

3. Para acceder a algunas plantillas de utilidad, como diagnósticos de necesidades, contratos de consultoría y evaluaciones, véase SEEP's Network Development Exchange en <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2274>.

4. Jennefer Sebstad, Monique Cohen, and Elizabeth McGuinness, 2006, "Market Research for Financial Education," Working Paper, no. 2, Microfinance Opportunities, Washington, DC, 16–17.

## Oferta de servicios de capacitación

La disponibilidad y calidad de las opciones de capacitación existentes deben tener un impacto directo en los enfoques de capacitación que considere la asociación. De igual modo, estos factores ayudan a identificar las oportunidades de colaboración, componente importante en toda estrategia de capacitación. Mediante un análisis completo de la oferta de servicios de capacitación, **se determina la disponibilidad de servicios locales e internacionales y su calidad, y se identifican las brechas que quedan en el mercado.** La asociación debe considerar todos los potenciales recursos, incluyendo<sup>5</sup>:

- los servicios de capacitación que ofrece actualmente;
- las capacitaciones internas realizadas por las IMF's para el desarrollo profesional de sus propios funcionarios;
- los proveedores de capacitación en microfinanzas que ofrecen servicios locales, regionales o internacionales;
- otras organizaciones que ofrecen capacitaciones pertinentes; y
- los currículos internacionales que podrían ser adaptados al contexto local.

El primer paso es realizar un inventario de los servicios que ofrece la misma asociación, para determinar si su programa actual responde a la demanda de los afiliados. Es posible que este ejercicio revele resultados inesperados pero relevantes. Por ejemplo, tal vez la asociación esté convencida de que sus afiliados necesitan una capacitación básica para sus oficiales de crédito, debido a la alta rotación de su personal. Sin embargo, puede ser que la principal prioridad de sus afiliados sea la de mejorar las habilidades de gestión de riesgos por parte de los funcionarios existentes.

También es esencial analizar el nivel de satisfacción con los servicios existentes entre los afiliados. Es posible, por ejemplo, que la falta de participación esté relacionada con la calidad de la instrucción y no necesariamente refleje la demanda de un determinado tema o enfoque de mercado. Si la asociación ya ofrece capacitaciones, puede emplear encuestas al final de las mismas para medir la satisfacción de los participantes –tanto afiliados como no afiliados– con los cursos existentes. La capacidad y habilidades de los capacitadores actuales puede ser evaluada analizando el diseño de los cursos, su experiencia y títulos y, quizá lo más útil, la retroalimentación de los participantes.

Adicionalmente, el análisis de la oferta debe considerar la capacidad de las instituciones de microfinanzas para realizar capacitaciones internas para el desarrollo de sus funcionarios, en términos de los recursos financieros y técnicos necesarios. A medida que avanzan las IMF's, muchas optan por satisfacer las necesidades de desarrollo profesional de sus funcionarios a través de sus propios programas personalizados de capacitación. Esta tendencia puede reducir la demanda de servicios tradicionales de capacitación.

Un análisis completo de la oferta en un mercado de capacitación, deberá también categorizar a otras organizaciones que ofrecen capacitaciones relacionadas pero no orientadas específicamente al sector de las microfinanzas. Este tipo de análisis es especialmente pertinente para el fortalecimiento de las habilidades interpersonales y administrativas que pueden satisfacer algunas de las necesidades de capacitación de los afiliados a la asociación. También se relacionan con temas externos al sector de las microfinanzas, enfocados a poblaciones más amplias, como la educación financiera o la formación general en negocios.

### **Recuadro 3. Adaptar los recursos internacionales al contexto local**

REDCAMIF y su afiliado ASOMIF, la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador, están trabajando junto a Microfinance Opportunities para adaptar sus materiales de educación financiera a un programa radial en El Salvador. Previamente, MFO había adaptado estos materiales didácticos para Uganda, junto a AMFIU, la Association of Microfinance Institutions of Uganda. Dicha adaptación incluyó la creación de trípticos ilustrados, lo que permitió a los afiliados de AMFIU difundirlos y llegar a un mayor porcentaje de clientes analfabetos de las microfinanzas.

5. El siguiente análisis de las consideraciones para identificar la oferta de capacitación en microfinanzas, es una adaptación de: Lillian C. Diaz y Tran Binh Minh, 2007, "Moving Forward: Scaling Up Microfinance Training in Viet Nam; Recommendations for Training Strategy", OIT, Ginebra.

Además de las opciones de capacitación nacionales en existencia, algunos materiales y recursos pertinentes están disponibles en el ámbito internacional a través de organizaciones del sector, tales como la Red SEEP y CGAP (Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres). Las asociaciones deben considerar cómo estos recursos pueden ser traducidos, adaptados a su realidad y utilizados para llenar los vacíos en el mercado local de capacitación.

Una vez realizado un inventario completo de posibles proveedores de servicios, las asociaciones deben tratar de recopilar información sobre la calidad de sus opciones de formación. Cuando es baja la calidad, incluso si existen servicios disponibles, perdurarán brechas en la oferta que deberán ser consideradas por la asociación. Las asociaciones pueden recopilar información de sus afiliados en cuanto a sus experiencias con otros proveedores de servicios y su percepción de calidad de las capacitaciones recibidas.

Una última consideración al evaluar la oferta en el mercado de la capacitación, es qué incentivos motivarían a los proveedores de capacitaciones, capacitadores independientes o proveedores de microfinanzas a compartir recursos y experiencias en la formación y el fortalecimiento de capacidades. Se enriquecerá el sector de capacitación de las microfinanzas mediante la identificación de oportunidades de colaboración, maximización de recursos e intercambio de buenas prácticas.

#### Recuadro 4. Ampliar la oferta de capacitación en microfinanzas a través de alianzas

La Pakistan Microfinance Network (PMN) busca métodos innovadores para ampliar las oportunidades de capacitación y fortalecer la capacidad del sector de las microfinanzas mediante alianzas con varias universidades en todo el país. PMN se encuentra negociando un memorando de entendimiento con varias escuelas de negocios para comenzar a integrar a las microfinanzas dentro de sus currículos. A través de alianzas con el Institute of Business Administration (IBA) y el Institute of Business Management (IoBM) en Karachi, PMN está ayudando a organizar seminarios sobre microfinanzas en ambas universidades, seguidas de pasantías vacacionales en varias IMFs afiliadas. PMN también proyecta comisionar a grupos de estudiantes y al personal docente de IBA para realizar una investigación de las microfinanzas. De manera semejante, la asociación trabaja con el Development Research Policy Centre en Lahore University of Management Sciences (LUMS) para patrocinar un curso sobre microfinanzas. El propósito de éstas iniciativas es el de fortalecer la capacidad del sector a través del desarrollo de un amplio conjunto de recursos humanos formados en microfinanzas.

### Evaluar la capacidad y situación estratégica de una asociación

Una vez determinadas las brechas entre lo que necesita y/o demanda el mercado objetivo y la oferta disponible, la asociación debe evaluar la **capacidad existente o deseada que puede ser dedicada a la capacitación y la manera como ésta encaja con la posición estratégica de la organización en el mercado**. Esta evaluación debe incluir varios factores, como por ejemplo:

- Los recursos humanos y financieros necesarios
- Cómo encaja con sus objetivos estratégicos el enfoque de capacitación
- El rol que busca desempeñar la asociación en el mercado de la capacitación
- Las ventajas comparativas de la asociación

Los distintos enfoques a la capacitación requieren de diferentes niveles de participación de las asociaciones. Como se señaló en la Tabla 1, para proporcionar servicios directos de capacitación se requieren de recursos humanos dentro de la misma organización que posean las habilidades adecuadas. En el abordamiento indirecto, las asociaciones proporcionan un apoyo de carácter más logístico y dependen de técnicos externos para realizar las capacitaciones. Un paso crucial al evaluar las opciones es examinar la capacidad actual de la asociación – incluyendo su gobernabilidad, gestión y la capacidad de sus funcionarios – para ejecutar programas de capacitación y desarrollar nuevas iniciativas. Estas capacidades posiblemente se posicionen en diversos sitios de la gama entre directo e indirecto.<sup>6</sup> Adicionalmente, las asociaciones

6. Para acceder a algunas plantillas de utilidad, como diagnósticos de necesidades, contratos de consultoría y evaluaciones, véase SEEP's



deben tomar en cuenta los recursos financieros, técnicos y organizacionales cruciales que necesitarán para el desarrollo de sus respectivas estrategias.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es necesaria una apreciación realista de los recursos que dispone la asociación y de los recursos adicionales que se necesitarían para aumentar la escala del programa. Por ejemplo, puede que la asociación actualmente cuente con un funcionario dedicado a manejar el programa de capacitación, capaz de organizar 10 capacitaciones anuales empleando principalmente el enfoque indirecto.<sup>7</sup> Después de determinar que los afiliados requieren y están dispuestos a pagar por 30 capacitaciones al año como mínimo, la asociación debe decidir agregar más personal y proporcionar servicios más directos.

Uno de los cimientos esenciales para toda actividad de una asociación es su plan estratégico, el cual establece sus objetivos organizacionales más generales, junto con un plan de negocios que delinea la implementación de dichos objetivos. Empleando su plan estratégico, la asociación debe determinar de qué manera la capacitación encaja con su misión y visión, y cómo se relaciona con sus objetivos y principales líneas programáticas. Por ejemplo, varias asociaciones de microfinanzas tienen objetivos sociales bien definidos, como la reducción de la pobreza o la inclusión de poblaciones marginalizadas. En tales casos, la asociación querrá asegurarse de que sus programas de capacitación respondan a estos objetivos, incluyendo una amplia base de temas sobre el rendimiento financiero y desempeño social de las IMFs.

### Recuadro 5. Formación de capacitadores

El enfoque de la formación de capacitadores (FDC) es una manera táctica de fortalecer la capacidad local para prestar servicios de capacitación. Los sectores con proveedores de servicios de capacitación de alta calidad, pueden facilitar la FDC para el personal de la asociación y de sus afiliados simultáneamente. Además, el enfoque de FDC no se restringe a los capacitadores de microfinanzas – puede ser apropiado para cualquier tipo de proveedor de servicios.

Por ejemplo, Sanabel, la Red de Microfinanzas para el Medio Oriente y el Norte de África, encontró muy poca aptitud para dar capacitaciones en el campo de la protección al consumidor. Se puso en la balanza la opción de que un consultor internacional dirija una FDC para su personal, versus enviar a sus funcionarios y consultores a las capacitaciones internacionales existentes. Sanabel calculó que resultaba más económico contratar y enviar a dos consultores locales a una capacitación del Smart Campaign sobre protección al consumidor.<sup>8</sup> En el contrato de los consultores se estipulaba que, cuando hubo regresado a Egipto, capacitarían a un grupo de funcionarios y consultores de Sanabel. A través de este método de FDC, Sanabel pudo fortalecer la capacidad en la región para capacitar en la protección al consumidor a un menor costo.

La asociación u otro proveedor de servicios de FDC, también pueden incorporar un componente de certificación de los capacitadores, lo cual puede ayudar a regular los requisitos y asegurar la calidad de la capacitación.

La estrategia de afiliación también puede influir en el enfoque de capacitación de la asociación. Por ejemplo, si ésta desea expandir su afiliación más allá de las ONGs tradicionales, podría ofrecer capacitaciones que respondan a las necesidades de distintos segmentos del mercado, como las cooperativas de crédito o los bancos comerciales. El acceso a los programas de capacitación puede ser un fuerte incentivo a favor de la afiliación.

Además de su posición estratégica en el mercado, la asociación debe evaluar las ventajas comparativas de diversos métodos de prestación de servicios.<sup>9</sup> Para ello, un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) puede resultar

---

Network Development Exchange en <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2274>.

7. Para acceder a mayor información sobre la planificación estratégica, véase The SEEP, 2010, “Planificación estratégica y de negocios: guía para las asociaciones de microfinanzas”, The SEEP Network, Washington, DC, <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2273>.
8. Smart Campaign es una campaña global comprometida con la incorporación de prácticas de protección al cliente dentro de la cultura institucional del sector de las microfinanzas. Ingrese a su página Web en <http://www.smartcampaign.org> (último acceso el 21 de junio del 2010).
9. Nhu-An Tran, 2009, “Building the Capacity of the China Microfinance Sector: Recommendations for Developing a Sustainable Microfinance Training Market in China”, China Microfinance Association, Beijing, China.

útil, ya que permite a que la asociación aprenda cómo mejor posicionarse dentro de un mercado de capacitación determinado. En el Recuadro 6 presentamos un ejemplo de la Asociación de Microfinanzas de China, la cual empleó el análisis FODA como parte de un proceso mayor de desarrollo de estrategias.

### Recuadro 6. Análisis FODA<sup>10</sup>

En el año 2009, la China Association for Microfinance (CAM) contrató a un consultor para realizar un análisis FODA de su capacidad para brindar capacitación. Los resultados, resumidos a continuación, indican que las ventajas comparativas de CAM son su conocimiento, experiencia y relaciones con las IMFs – ONGs, especialmente las pequeñas con una fuerte misión social. Al mismo tiempo, para fortalecer su posición y establecer su credibilidad en el sector, CAM necesita promoverse como una asociación para el sector más amplio de las microfinanzas. CAM ha incluido este análisis en una nueva estrategia de capacitación para maximizar sus ventajas comparativas.

Análisis FODA de CAM	
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAM tiene acceso a una amplia gama de IMFs afiliadas.</li> <li>• El departamento de capacitación de la asociación heredará un buen conjunto de cursos básicos desarrollados por Citi Microfinance Training Center, así como un grupo ya establecido de capacitadores.</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAM no tiene personería jurídica, ni cuenta con un director ejecutivo permanente a tiempo completo.</li> <li>• La asociación tiene una relación sólida con las IMFs – ONGs, pero no es bien conocida por las empresas de microcrédito (EMCs) ni otras entidades comerciales que conforman el mayor porcentaje del mercado de microfinanzas.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CAM puede colaborar con los proveedores de asistencia técnica, como Planet Finance and Action, interesados en trabajar con la asociación en las necesidades de todo el sector, incluyendo la capacitación.</li> <li>• CAM podría incrementar la oferta de cursos de capacitación mediante el desarrollo de nuevos materiales adaptados a las necesidades de sus afiliados o la traducción de los materiales existentes a la lengua china.</li> <li>• CAM podría experimentar con distintas metodologías de capacitación que enfatizen la práctica más que la teoría.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe competencia en el mercado de la capacitación, por ejemplo la Escuela de Posgrado del PBOC (People's Bank of China) y otros proveedores, especialmente conforme incrementa su oferta.</li> <li>• Es posible que las EMCs y las IMFs – ONGs de mayor tamaño formen su propia asociación y comiencen a ofrecer servicios similares al sector de las microfinanzas, incluyendo la capacitación.</li> </ul>

## Formalizar una estrategia de capacitación

Una vez analizado el mercado de capacitación, su posición estratégica y los posibles enfoques de capacitación, la asociación debe desarrollar una estrategia coherente para su programa de capacitación. Idealmente, la estrategia será plasmada en un documento que delinee los objetivos de capacitación de la asociación y resuma los pasos esenciales para alcanzar dichos objetivos. La estrategia debe describir claramente el modelo de capacitación que empleará la asociación; definir la población objetivo, los mecanismos principales para la prestación de los servicios y los potenciales aliados; y describir los recursos necesarios. Además de emplear la estrategia internamente, ciertos componentes de la estrategia deben difundirse al público. Este documento puede ser útil para fines de mercadeo y, si fuera necesario, puede servir para gestionar fondos.

En el Recuadro 7 se presenta un esquema modelo de una estrategia general de capacitación desarrollada para una asociación.

10. Tran, 2009, "Building the Capacity," 17.

11. Adaptación de Nina Nayar, 2009, "Sanabel Microfinance Network for Middle East and North Africa Training Strategy", Sanabel Microfinance Network, Guiza, Egipto.

## Costos y sostenibilidad

Para que la capacitación sea eficaz, la sostenibilidad debe constituir la piedra angular del desarrollo de la estrategia y debe servir para evaluar la viabilidad de la misma. Por lo tanto, una estrategia de capacitación debe establecer **cómo** el programa de capacitación se volverá sostenible a largo plazo. Para atender a este desafío, las asociaciones deben identificar:

- Principales inductores de costos
- Una estrategia de fijación de precios que permita cubrir los costos mientras se mantengan asequibles las capacitaciones para las IMF's
- Las implicaciones de las subvenciones, tanto en el programa como en el mercado general de la capacitación
- El mejor plan de implementación para la sostenibilidad a largo plazo

Primero, la asociación debe calcular de manera realista los recursos que se requieren para implementar un programa de capacitación y desarrollar un plan para obtener dichos recursos. Los recursos humanos y financieros son esenciales para convertir una estrategia en un programa de capacitación operacional. Mientras que distintos enfoques de capacitación requieren de recursos y habilidades diferentes, uno de los principales inductores de costos es la contratación de personal. Otros factores incluyen el empleo de capacitadores externos y sus tarifas, los costos del local, el número de eventos planificados, el número de participantes proyectado, las necesidades de interpretación, y los equipos de sonido, informática o materiales adicionales.

Una herramienta práctica para estimar los costos de varios productos es la publicación de la Red SEEP en el 2010, "Análisis del costeo y rendimiento de productos: kit de herramientas para analizar los servicios prestados por la asociación"<sup>12</sup>. En este kit de herramientas se ofrece guía para determinar la estructura de los costos administrativos para los productos y servicios de una asociación, y se analizan el impacto de la actual fijación de precios sobre su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Una vez que tenga una idea clara de los costos, la asociación debe desarrollar un plan de fijación de precios para distintas capacitaciones, a fin de promover la sostenibilidad del programa a largo plazo mientras a la vez se fortalezca el mercado de capacitación en microfinanzas. Es importante que el plan incluya una estrategia

### Recuadro 7. Esquema modelo de una estrategia de capacitación<sup>11</sup>

- I. Resumen ejecutivo
- II. Justificación: Propósito de la estrategia de capacitación y refinamiento del modelo actual
- III. Gobernabilidad: Roles y responsabilidades de la asociación y sus aliados
- IV. Antecedentes: cómo la capacitación encaja con las metas de desarrollo de la asociación
- V. Situación actual
  - a. Sistemas y procedimientos actuales
  - b. Temas generalmente tratados
  - c. Análisis FODA
  - d. Brechas en el desarrollo del mercado
- VI. Enunciado de los objetivos de capacitación
- VII. Población objetivo
  - a. Profesionales en microfinanzas entre el personal de campo
  - b. Mandos medios de profesionales en microfinanzas, donantes, etc.
  - c. Nivel ejecutivo de varios actores interesados
- VIII. Mecanismos de ejecución:
  - a. Presencial
  - b. Educación a distancia
  - c. Agencias aliadas
  - d. Parámetros de un programa de certificación separado
- IX. Modelo para la ejecución de la capacitación
  - a. Aliados potenciales
  - b. Ubicación y cronograma de las capacitaciones
  - c. Elaboración de materiales didácticos pertinentes y de alta calidad
- X. Estrategia para la recuperación de costos
  - a. Recursos humanos
  - b. Recursos financieros
- XI. Gestión de la capacitación
  - a. Administración
  - b. Certificación de capacitadores y normas de desempeño
  - c. Aseguramiento de la calidad
- XII. Promoción de la marca y estrategia de comunicación a los actores clave
- XIII. Riesgos y limitaciones

12. Se puede acceder a este documento en la página Web de la Red SEEP, en la página de Development Exchange, <http://networks.seepnet-work.org/resources/result/result/414> (último acceso el 21 de junio del 2010).

de financiamiento que promueva maneras innovadoras de apalancar recursos, diversificar las fuentes de financiamiento y desarrollar facilidades para el pago de una “tarifa por servicio”<sup>13</sup>. La fijación de los precios de la capacitación va de la mano con su valor comprobado, así como el precio de capacitaciones similares disponibles en el mercado. Una vez evaluada la demanda y desarrollado un programa de capacitación para satisfacer dicha demanda, la asociación aún debe demostrar la calidad y el valor de sus cursos para que las IMF’s quieran pagar su costo real.

A veces las asociaciones se sienten obligadas a subvencionar las capacitaciones, especialmente para programas nuevos, considerando que los afiliados no están preparados para cubrir el costo total de la participación. Sin embargo, al considerar si subvencionar un programa de capacitación, la asociación debe tomar en cuenta su impacto más amplio en el mercado de capacitación en su conjunto. Por ejemplo, puede parecer razonable ofrecer servicios subvencionados si la asociación cuenta con amplio financiamiento para desarrollar un extenso programa de capacitación directa. No obstante, tales subsidios podrían distorsionar el mercado, evitando que otros proveedores ingresen o compitan en igualdad de condiciones y, a largo plazo, influir negativamente en la voluntad de los participantes de pagar por dichos servicios. Adicionalmente, es difícil sostener a largo plazo los programas altamente subvencionados. Incluso cuando las asociaciones pueden realizar capacitaciones subvencionadas, lo cual podría hacer más atractivos dichos servicios al inicio, sus estrategias de capacitación deben incluir un cronograma para la eliminación de estos subsidios y la recuperación total de los costos.

Una asociación que posea el financiamiento y recientemente ha comenzado el programa de capacitación, podría optar por un esquema de precios que comience con algunas subvenciones, pero tendrá que reducir el porcentaje de los subsidios a lo largo de los años. Por ejemplo, en el primer año del programa, la asociación podría ofrecer becas para cubrir el ochenta por ciento de los costos para sus afiliados. En el año siguiente, podría reducir el subsidio al sesenta por ciento, luego al cuarenta por ciento, y así sucesivamente. Esta estrategia permitiría que la organización demuestre a las IMF’s el valor de su programa de capacitación, a la vez que trabaja con los afiliados para presupuestar los futuros costos de la capacitación, lo que resultará en un programa más sostenible.

## Recuadro 8. Enfoque estratégico para los costos de capacitación

Sa–Dhan, la Asociación de Desarrollo Comunitario de las Instituciones Financieras de India, ha recibido una contribución generosa de varios donantes, incluyendo del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido. A menudo este financiamiento incluye un componente para el fortalecimiento de capacidades, con el cual se pueden cubrir los costos de los servicios de capacitación. Sin embargo, la subvención cabal de las capacitaciones frenaría el crecimiento del sector de las microfinanzas y generaría falsas expectativas de que las capacitaciones siempre serán ofrecidas a precios artificialmente rebajados. Sa–Dhan opta por cobrar una tarifa por persona para todos sus servicios de capacitación. Ya que el financiamiento de los donantes cubre los costos operacionales, los ingresos son canalizados hacia un fondo fiduciario que apoyará la sostenibilidad financiera a largo plazo de su proyecto de capacitación. Esta estrategia no sólo reconoce el nivel de influencia que puede tener la asociación en moldear el mercado de capacitación, sino que también se enfoca en la planificación financiera a largo plazo.

.....  
13. Diaz y Mihn, 2007, “Moving Forward”, 15.

## Conclusiones

---

Una estrategia de capacitación sostenible es una guía para la creación (o adaptación) y ejecución del respectivo programa. La estrategia de capacitación es un proceso permanente que requiere de una evaluación y adaptación constante para asegurarse de que, con el paso del tiempo, las capacitaciones continúen siendo impulsadas por la demanda, cumplan con las necesidades de las IMFs y promuevan el desarrollo del sector de las microfinanzas. En el Recuadro 9 se resumen las preguntas clave relacionadas con el desarrollo de dicha estrategia. Estas diez preguntas guiarán la creación de una estrategia de capacitación y ayudarán a asegurarse de que el programa correspondiente sea sostenible y exitoso.

### Recuadro 9. Diez preguntas para crear una estrategia de capacitación<sup>14</sup>

1. ¿Quiénes necesitan capacitación y en qué temas?
2. ¿Por qué tipos de capacitación está dispuesta y en capacidad de pagar la población objetivo?
3. ¿Qué cursos y currículos están disponibles en el ámbito local o internacional para llenar las brechas del mercado de capacitación?
4. ¿Qué capacidad tiene la asociación para ejecutar distintas estrategias de capacitación?
5. ¿Cómo se ajustan las capacitaciones a los objetivos estratégicos de la asociación?
6. ¿En qué áreas del mercado de capacitación tiene la asociación una ventaja comparativa y cómo puede promocionar esa ventaja por sobre otros proveedores?
7. En el mercado actual, ¿cuál es la posición más estratégica para la asociación en la gama de servicios entre los directos e indirectos?
8. ¿Cómo puede la asociación fijar los precios para cubrir sus costos sin que se vuelvan inasequibles para las IMFs?
9. ¿Cómo se implementará la estrategia de capacitación de la asociación y cómo se la hará sostenible en el futuro?
10. ¿Cuál es el plan para la evaluación y adaptación continua de la estrategia de capacitación, a fin de asegurarse que siga siendo impulsada por la demanda y que promueva el desarrollo de este sector en evolución?

# Bibliografía

---

- Diaz, Lillian C., and Tran Binh Minh. 2007. "Moving Forward: Scaling Up Microfinance Training in Viet Nam; Recommendations for Training Strategy." OIT, Ginebra.
- Nayar, Nina. 2009. "Sanabel Microfinance Network for Middle East and North Africa Training Strategy." Desarrollado para Sanabel Microfinance Network, Guiza, Egipto.
- Sebstad, Jennefer, Monique Cohen, and Elizabeth McGuinness. 2006. "Market Research for Financial Education." Hoja de trabajo No. 2, Microfinance Opportunities, Washington, DC.
- The SEEP Network. N.d. "Member Feedback Tool: An Online Platform for Assessing Members Needs and Satisfaction." The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2183>. Último acceso el 21 de junio de 2010.
- . 2010. "Product Costing and Performance Analysis: A Toolkit for Analyzing Associations' Service Offerings." The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/resources/result/result/414>. Último acceso el 21 de junio de 2010.
- . 2007. "[Strategies for Assessing Network Member Training Needs.](#)" Network Development Services Technical Note, no. 5. The SEEP Network, Washington, DC.
- . 2010 "Strategic and Business Planning: A Guide for Microfinance Associations." The SEEP Network, Washington, DC. <http://networks.seepnetwork.org/en/node/2273>
- Tran, Nhu-An. 2009. "Building the Capacity of the China Microfinance Sector: Recommendations for Developing a Sustainable Microfinance Training Market in China." China Microfinance Association, Beijing, China.

## **Acerca de SEEP**

La Red SEEP constituye una asociación mundial de profesionales en el área de desarrollo microempresarial. Sus más de 80 afiliados institucionales realizan actividades en 180 países y benefician a más de 35 millones de microempresarios y sus familias. La misión de SEEP es la de vincular a estos expertos dentro de un contexto mundial de aprendizaje, a fin de que puedan reducir la pobreza mediante el poder del emprendimiento. Durante 25 años, SEEP se ha reunido con peritos de todos los países para analizar los desafíos y enfoques innovadores en materia del desarrollo microempresarial. En su calidad de organización movida por sus afiliados, son éstos quienes determinan nuestra agenda, mientras que SEEP sirve de plataforma imparcial donde puedan compartir experiencias y participar en nuevos aprendizajes en torno a prácticas innovadoras. La Red SEEP apoya el fortalecimiento de los esfuerzos colectivos realizados por nuestros afiliados en todo el mundo, con miras a mejorar las vidas de las personas más vulnerables en el planeta.



**The SEEP Network**

1875 Connecticut Avenue, NW, Suite 414

Washington, DC USA 20009-5721

Phone: 1 202 534 1400

Fax: 1 202 534 1433

Email: [info@seepnetwork.org](mailto:info@seepnetwork.org)

Website: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)