



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO
DE ASISTENCIA TÉCNICA EN
COMUNICACIONES A LAS
ENTIDADES FINANCIERAS**

Contenido

ACRÓNIMOS	3
PRESENTACIÓN.....	4
INICIATIVA DE FINANZAS RURALES (IFR).....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
INTERVENCIÓN DE INICIATIVA DE IFR.....	7
INTERACTUAR.....	7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO (CONGENTE)	9
BANCAMIA	10
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL (COOFISAM)	12
MICROEMPRESAS DE COLOMBIA (MDC)	14
CREZCAMOS	16
BANCOMPARTIR.....	19
BANCO MUNDO MUJER (BMM).....	20
CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO (CONTACTAR).....	21
FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR AGROPECUARIO (FINAGRO).....	22
CONCLUSIONES	23

ACRÓNIMOS

AT: Asistencia Técnica

BMM: Banco Mundo Mujer

CONTACTAR: Corporación Nariño Empresa y Futuro

COOFISAM: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel

EF: Entidades financieras

FINAGRO: Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario

FMM: Fundación Mundo Mujer

GDSA: Gestión de Desarrollo Social y Ambiental

GEMM: Grupo Empresarial Mundo Mujer

IFR: Iniciativa de Finanzas Rurales

MdC: Microempresas de Colombia

ONG: Organización No Gubernamental

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

UTRAHUILCA: Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito

PRESENTACIÓN

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR o la Iniciativa) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) tiene como fin mejorar los niveles de inclusión financiera en 197 municipios de Colombia mediante la asistencia técnica (AT) y el acompañamiento a Entidades Financieras (EF), de modo que estas ofrezcan más y mejores productos y servicios a las comunidades rurales del país. En aras de promover la inclusión financiera y fomentar el desarrollo rural en sus municipios objetivo, IFR diseñó memorandos de entendimiento y planes de trabajo con EF, incluidas bancos, cooperativas, compañías de financiamiento comercial y ONG financieras.

Entre los objetivos incluidos en los planes de trabajo estaban fortalecer aspectos de comunicaciones de las EF, como servicio, presencia, en los territorios definidos con IFR, y diseño, mejora o adecuación de las estrategias de relacionamiento de cada una de las entidades con las comunidades rurales. Para lograr esto, IFR y las entidades formularon planes de comunicaciones como parte de los convenios macro para facilitar y potenciar la imagen y reputación de las entidades, fortalecer sus estrategias de comunicación, mejorar el relacionamiento con comunidad y prevenir riesgos o crisis de comunicación y mercadeo.

IFR definió una metodología de asistencia técnica adaptada para el sector financiero que incluyó talleres de formación en seis temas. Con base en los hallazgos de los talleres, la Iniciativa y cada entidad formularon un plan de mejoramiento para comunicaciones, de manera que pudieran implementar acciones transformadoras de comunicación interna y externa. Las entidades recibieron y aceptaron la metodología, por lo que se vieron transformaciones significativas en cada EF.

En aras de documentar los procesos y generar aprendizajes y buenas prácticas, este documento sistematiza los procesos de comunicaciones con las diez EF y muestra el estado en que se encontraba la entidad antes de la intervención de IFR, las acciones y procesos implementados, y los resultados por entidad. De este modo, esta herramienta se podrá usar para replicar procesos similares en otras entidades y planear futuras intervenciones de comunicaciones.

INICIATIVA DE FINANZAS RURALES (IFR)

IFR responde a las décadas de conflicto interno en Colombia y a las profundas desigualdades que son más evidentes en las regiones rurales del país. Si bien Colombia cuenta con un sistema financiero sofisticado, este no llega a los sectores rurales y agrícolas con servicios adecuados, debido a las barreras de información, costo y riesgo. El acceso limitado a las finanzas limita la capacidad de las familias rurales para mejorar su productividad y calidad de vida, lo que inhibe el crecimiento económico sostenido y su plena participación en la economía.

Para hacer de la intermediación financiera una más inclusiva en áreas de conflicto, IFR promueve la oferta de servicios financieros rurales basados en el mercado para micro, pequeños y medianos productores y negocios a través de cuatro componentes: mejorar la intermediación financiera rural; reducir barreras de acceso a los servicios financieros rurales; promover un entorno financiero modernizado; y emprender acciones de aprendizaje, gestión del conocimiento y comunicaciones.

Al mejorar la focalización de los servicios financieros rurales, la Iniciativa busca incluir ciertos sectores de la población en el sistema financiero, al tiempo que facilita las condiciones para el crecimiento económico rural. Ambos factores son claves para ayudar a reducir la pobreza y la desigualdad.

Para abordar la problemática de acceso limitado a servicios financieros que enfrentan los productores rurales y garantizar la inclusión de mujeres, afrodescendientes, indígenas, víctimas del conflicto armado, y otras poblaciones marginadas, el proyecto brinda AT específica y enfoques innovadores. Estos incluyen: capacitaciones para que las EF aprovechen las oportunidades comerciales rentables para la expansión de los servicios a los clientes en los mercados rurales; y fondos de incentivo (asistencia técnica) y desafío (innovación tecnológica) para promover ideas e implementar acciones que permitan a los intermediarios financieros llegar mejor a las zonas rurales y las poblaciones marginadas.

INTRODUCCIÓN

Tener una comunicación interna y externa estratégica y efectiva, que potencie y desarrolle el engranaje de una entidad en cumplimiento de su objetivo misional y al mismo tiempo satisfaga las necesidades de acceso a la información de sus grupos de interés externos es un desafío constante en el mundo contemporáneo. Máxime si se trata de entidades del sector financiero que quieren ampliar su portafolio de productos y servicios y ponerlos a disposición de comunidades rurales que, como las colombianas, han atravesado momentos difíciles en medio del conflicto armado.

Es por esto que IFR diseñó una metodología de asistencia técnica adaptada al sector financiero que incluye talleres de formación, un protocolo de comunicación específico para cada entidad y la entrega final a cada entidad de la “Metodología aplicada para el fortalecimiento de las estrategias de comunicación enfocadas en la inclusión financiera de población rural”. El primer paso de esta metodología era un diagnóstico de comunicaciones internas y externas cada EF para evaluar las necesidades de cada entidad y sus grupos de interés. Con base en los hallazgos del diagnóstico, IFR implementó acciones de AT como consultorías, acompañamiento para diseñar e implementar acciones de comunicación, creación o actualización de manuales, planes o protocolos, acercamiento a medios de comunicación y estructuración o reestructuración de las áreas de comunicaciones existentes. El objetivo de esta AT era diseñar estrategias de comunicación que ayuden a fortalecer las EF.

Este documento muestra el estado inicial de las áreas de comunicaciones, el proceso y los resultados de las diez EF que recibieron AT:

1. Corporación Interactuar
2. Congente
3. Bancamía
4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel (COOFISAM)
5. Microempresas de Colombia (MDC)
6. Crezcamos
7. Bancompartir
8. Banco Mundo Mujer (BMM)
9. Corporación Nariño Empresa y Futuro (CONTACTAR)
10. Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO)

INTERVENCIÓN DE IFR

INTERACTUAR

Esta cooperativa empezó en 1983 con el propósito de promover emprendimientos y pequeñas empresas. Actualmente, la entidad ofrece una experiencia integral a sus asociados: no solo buscan expandir su negocio financiero, sino ofrecerle servicios de conocimiento a los empresarios que atienden. Esto es medible y cuantificable con un indicador diseñado por Interactuar llamado "Integralidad".

Interactuar opera en cuatro departamentos (Antioquia, Córdoba, Sucre y Caldas) donde han atendido a más de 450,000 empresarios, tienen 39 oficinas, más de 550 colaboradores y una cartera de COP 213.258 millones. El 19,5% de la cartera es rural (definido como personas que viven a más de 1km de una cabecera urbana).

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

Interactuar contaba con un área de comunicaciones consolidada, integrada por analista de comunicaciones, analista gráfica, y jefe de comunicaciones. Sin embargo, en el diagnóstico fue evidente que el área funcionaba como un brazo operativo y reactivo, mas no como un área estratégica con planeación determinada. Así, el área hacía ejercicios esporádicos de free press y organizaba eventos puntuales. Su relación con los medios de comunicación se limitaba a los medios regionales en Antioquia, a pesar de operar en otros tres departamentos del país. Además, parecía desligada de la dirección general de la entidad. Finalmente, la entidad contaba con una guía para vocería y un manual de gestión de riesgos operacionales, aunque los roles de cada área no estaban estandarizados.

Intervención de IFR

IFR comenzó su intervención en Interactuar en 2016. Las primeras acciones buscaron conocer las necesidades de comunicación de los colaboradores y de los distintos grupos de interés. A partir de los talleres integrales de la metodología, IFR detectó las necesidades más apremiantes. Para solventarlas, la Iniciativa acompañó las siguientes acciones:

- Estandarizar los roles de las áreas de comunicación y mercadeo.
- Formular el plan del área de comunicaciones.
- Realizar el taller de riesgo reputacional, enfocado en el diseño de un manual de manejo de crisis.
- Ofrecer la consultoría "Abriendo Puertas" que conllevó a un tour con medios de comunicación nacionales.
- Realizar un taller de producción audiovisual, manejo de fotografías y narrativas audiovisuales.
- Asesorar el diseño de indicadores de gestión para procesos y acciones de comunicación.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Durante la intervención de IFR, la Iniciativa e Interactuar construyeron las acciones para mejorar sus procesos de comunicaciones internos y externos. El trabajo conjunto fue esencial para diseñar una estrategia que la entidad realmente pudiera implementar, con la que se sintiera cómoda y que potenciara tanto las comunicaciones como el bienestar general de la EF. Entre lo más destacado que resalta la entidad se encuentran los siguientes resultados:

- La rueda de medios abrió muchas puertas, entre ellas, Interactuar aprovechó los contactos para hacer otra rueda propia en 2018 y aumentó su reconocimiento en el nivel nacional.
- El área de Comunicaciones transformó la visión que tenía de la relación con medios y empezó a darle mucha más importancia a la cercanía con periodistas y a los presstrips para llevar a los periodistas a territorios y que sean ellos quienes cuenten las historias de éxito de Interactuar.
- El proceso con IFR sirvió para dotar a la entidad con herramientas teóricas que robustecieron la labor del área de Comunicaciones, con lo que pudieron tener sustento argumentativo de los procesos y acciones de comunicación, en vez de actuar de manera empírica e intuitiva.
- El taller de manejo de crisis dio luces sobre casos hipotéticos que podrían afectar la reputación de la entidad, de manera que esta pueda empezar a preparar escenarios de respuesta.
- Ajustaron estrategias de mercadeo como la de las oficinas móviles para ampliar su alcance y llegar a zonas en la que no hay presencia física de la entidad.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO (CONGENTE)

CONGENTE fue fundada hace 55 años con el ánimo de brindar soluciones financieras que permitan mejorar la calidad de vida de sus asociados. Desde sus inicios, la cooperativa se ha centrado en los valores de solidaridad, transparencia, respeto, pertenencia y confianza. Actualmente, CONGENTE busca contribuir al desarrollo social, económico y cultural de los asociados y la comunidad, a través de servicios financieros con un equipo humano capacitado, con base en los principios y valores cooperativos. A través de sus 12 oficinas y 16 corresponsales cooperativos desplegados en más de 20 municipios del país (en los departamentos de Meta, Cundinamarca y Casanare), CONGENTE ha logrado consolidar una importante presencia que ha ayudado a sus asociados a “construir sueños”, tal como su lema lo indica.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

La entidad no contaba con un departamento o área de comunicaciones, sino que las labores recaían sobre un puñado de áreas que no necesariamente se coordinaban unas con otras para implementar una estrategia unificada. Es más, no había una estrategia de comunicaciones para la entidad, sino acciones independientes ordenadas por la gerencia general y encauzadas por distintos departamentos de la cooperativa.

Intervención de IFR

Para determinar exactamente el estado de la comunicación en la cooperativa, IFR realizó un diagnóstico de medios internos y de clima organizacional que constaba de 85 preguntas (abiertas, selección múltiple y politómicas). Luego, la Iniciativa implementó un autodiagnóstico de comunicación organizacional, diligenciado únicamente por los directores de las agencias y corresponsales visitados en el marco de esta consultoría. La herramienta, que funcionaba de manera anónima, buscó conocer la percepción de los encuestados con respecto a la comunicación organizacional. Finalmente, IFR hizo entrevistas semi estructuradas. Basados en los hallazgos de la fase diagnóstica, la Iniciativa y CONGENTE diseñaron un plan de AT con consultorías en comunicación interna y externa para producir manuales para estos temas, y una propuesta de política de comunicación interna. La Iniciativa también apoyó el diseño de un manual de comunicación externa.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

El principal resultado e impacto en la cooperativa fue la Creación del área de comunicaciones. La creación y estructuración de esta área permitió ordenar los procesos de comunicación de la entidad y articular el trabajo entre la gerencia de talento humano y la Fundación CONGENTE.

IFR entregó el manual de comunicación interna y abrió las puertas de la comunicación externa. Ahora, la entidad hace boletines de prensa, un flash informativo con noticias institucionales y un comunicado para la opinión pública.

BANCAMIA

Bancamia es un banco con sede en Bogotá que busca apoyar el desarrollo productivo de emprendedores en la base de la pirámide económica y mejorar la calidad de vida de las familias de bajos ingresos a través de productos y servicios financieros que se ajustan a las necesidades de este segmento. La entidad, que cuenta con el respaldo financiero de la Fundación Microfinanzas BBVA, empezó sus operaciones en 2008 utiliza una metodología llamada Finanzas Productivas Responsables que contribuye al desarrollo social y económico de comunidades menos favorecidas.

Bancamia atendió más de un millón de clientes en 2018. Actualmente, Bancamia opera en 951 municipios de Colombia y tienen 217 oficinas con las que atienden a más de 1.1 millón de clientes.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

BANCAMIA tenía un área consolidada de comunicaciones que constaba de un gerente, dos especialistas y dos analistas. El gerente era el líder del equipo y se responsabilizaba por las comunicaciones internas y externas. Entre el equipo atendían las funciones de relaciones públicas, relación con medios de comunicación, relación con grupos de interés y parte de la relación con clientes. Además, contaba con una política de comunicaciones que abarcaba la comunicación interna y externa.

Intervención de IFR

Lo primero que hizo IFR fue tratar de entender el estado de las áreas de Comunicaciones, Mercadeo, Comercial, Responsabilidad Social y Servicio al Cliente para establecer necesidades y posibles acciones. Esta caracterización se hizo a través de un taller en el que participaron las áreas de Comunicaciones, Comercial, Servicio al Cliente, Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de manera constructiva e integral. El ejercicio reveló que uno de los problemas esenciales en las dinámicas de BANCAMIA era que los roles de cada área no estaban estandarizados. Esto resultaba en dobles esfuerzos, oportunidades desperdiciadas y falta de comunicación interna, que puede afectar la comunicación, imagen y proyección externas de la entidad. IFR propuso una estandarización de roles e hizo talleres de manejo reputacional, marca y valores corporativos, de comunicación relacional, de comunicación para el cambio social y de comunicación para el manejo del riesgo.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Entre lo más destacado que resalta la entidad se encuentran los siguientes resultados:

- La intervención de IFR coincidió con la llegada del nuevo gerente de Comunicaciones, quien había sido parte de ese equipo anteriormente. El nuevo gerente transformó el plan de comunicaciones, pues consideraba que el banco podía hacer mucho más en esta materia, especialmente en zonas rurales y apartadas. Dado que los talleres coincidieron con la transformación del plan, el plan se vio influido positivamente por el contenido de los ejercicios de IFR.
- Cuando el nuevo gerente llegó a BANCAMIA, la entidad veía el área de Comunicaciones como una debilidad. Tras la implementación de su nuevo plan, influido por la intervención de IFR, el área ahora es vista como una fortaleza del banco.

- La intervención de IFR ayudó a construir objetivos internos y externos para el área de comunicaciones, a modelar la interacción con algunos grupos de interés y a reconsiderar el manejo de los canales de comunicación en campo. BANCAMIA e IFR trabajaron conjuntamente para fortalecer y reforzar aspectos del plan de comunicaciones.
- Entre 2016 y 2018 se duplicó el freepress gracias a una gran mejora en el relacionamiento con medios.
- Haber transformado el enfoque de las comunicaciones externas, contribuyó enormemente a aumentar el sentido de pertenencia y a fomentar buenas prácticas de comunicación interna dentro de BANCAMIA.
- IFR entregó a Bancamia material de consulta con el protocolo de comunicaciones, insumo con el que el banco construyó el plan de comunicaciones de Laboratorio Rural.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL (COOFISAM)

Coofisam fue fundada en 1961 por el Sindicato Agrícola de Garzón. La cooperativa empezó a expandirse en la década de 1990 y actualmente cuentan con 17 agencias y 17 corresponsales bancarios. La cooperativa trabaja por el desarrollo integral de sus asociados, sus familias y su comunidad, al garantizar soluciones financieras oportunas y beneficios sociales.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

IFR empezó a trabajar con Coofisam en 2016. En ese momento, la entidad no contaba con un departamento de comunicaciones, sino que las labores recaían sobre el área comercial. Este departamento se encargaba de todo lo relacionado con comunicación externa, aspectos que lideraba la subgerencia comercial apoyada por un asistente de convenios y una asistente de publicidad. Sin embargo, no había un liderazgo claro ni manuales de procedimiento para los procesos de comunicación interna. Esta se gestionaba desde el área de talento humano y se centraba en realizar actividades para mejorar el clima organizacional. Así, las comunicaciones de la entidad se manejaban de manera informal.

Intervención de IFR

Tras la evaluación de resultados del diagnóstico, IFR planteó la necesidad imperativa de diseñar un manual de comunicación interna junto con COOFISAM. Esto no solo buscaba ayudar a mejorar las comunicaciones internas, sino que fortalecería la gobernabilidad corporativa de la entidad. Así, IFR realizó una serie de actividades entre talleres, replanteamientos de políticas internas y planes de choque. Entre estas, la Iniciativa hizo ocho talleres con 157 colaboradores de COOFISAM, sensibilizó a los empleados sobre la importancia de la comunicación interna y cómo esta ayuda a fortalecer las políticas y valores corporativos de la entidad.

IFR implementó una metodología de comunicaciones que busca, de manera participativa, que la entidad se evalúe a sí misma para poder establecer oportunidades de mejora. Para ello, la Iniciativa definió una metodología de asistencia técnica enfocada a IFs que incluyó un diagnóstico, consultorías en comunicación interna, recomendaciones para comunicación externa y una estrategia de influencers.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

La intervención de IFR ayudó a la cooperativa a crear una división de Comunicaciones que incluye un asistente comercial, un asistente de mercadeo y un asistente de comunicaciones. Estos cargos fueron dotados de roles y responsabilidades claras que les permitieron encargarse de aspectos específicos de las comunicaciones, evitar dobles esfuerzos y cubrir más áreas de acción.

Con la nueva subdivisión, los empleados de la entidad empezaron a participar en el proceso de construcción de comunicaciones internas y el resultado final del área de Comunicaciones fue producto de un proceso colaborativo con los miembros de equipo. Esto, por supuesto, hace que los colaboradores sean más activos y participen en la comunicación de la entidad, lo que permite mayores sinergias entre áreas (incluida la Gerencia) y un mejor flujo de comunicación vertical y horizontal.

COOFISAM empezó a transformar la manera en que aplicaba su metodología de comunicaciones hacia sus asociados. Con la intervención de la Iniciativa (y la entrega de manuales de comunicación, protocolos y políticas), los responsables de comunicaciones fueron capacitados para dinamizar los

canales de comunicación existentes y darle más importancia a la planeación. De este modo pudieron hacer uso de herramientas prácticas que proyectan una buena imagen de Coofisam que coincide con sus protocolos internos e imagen corporativa.

La entidad también empezó a alinear su interacción con medios de comunicación regionales y con sus asociados. La comunicación con comunidad (reforzada por el taller de IFR sobre comunicación comunitaria para el desarrollo) resultó especialmente importante para la cooperativa, pues ayuda a recalcar la apropiación por la entidad.

MICROEMPRESAS DE COLOMBIA (MDC)

Microempresas de Colombia (MdC) empezó como corporación hace 50 años con el propósito de “hacer empresarios de verdad”. Actualmente, la entidad ofrece una asesoría integral a cada uno de sus asociados, que incluye: asesoría empresarial, evaluación de necesidades, formación de habilidades personales y empresariales, desarrollo de hábitos de ahorro y servicios de crédito, entre otros. MdC tiene 32 oficinas, 109 corresponsales bancarios, 105 asesores financieros y un aplicativo móvil en seis departamentos (Antioquia, Boyacá, Caldas, Chocó, Sucre y Córdoba). La entidad cuenta con más de 109.000 asociados, más de COP \$62.000 millones de saldo de ahorro, más de COP \$191.000 de saldo de cartera, y una cartera vencida en un controlado 5.4%. Para atender a la población rural, la entidad ha desarrollado una estrategia de tecnología e innovación que le permite llevar servicios financieros a zonas rurales y apartadas con más facilidad.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

IFR empezó a trabajar con MdC en abril de 2016. En ese momento, si bien la entidad contaba con un equipo de comunicaciones formado por un gerente y una analista, este era exclusivamente operativo; en la práctica no era realmente transversal y no hacía parte de las discusiones estratégicas de la entidad. Además, antes de la intervención de IFR, el área de comunicaciones era una dependencia bicéfala que incluía tanto a comunicaciones como a mercadeo. Finalmente, cuando la Iniciativa empezó a trabajar con MdC, la entidad sostenía una relación consolidada con medios de comunicación antioqueños, pero no había ampliado su espectro a medios nacionales.

Intervención de IFR

IFR aplicó la metodología de AT en comunicaciones que incluye una visita de inmersión corporativa y talleres de formación en cinco tópicos distintos (estandarización de roles de comunicación; manejo reputacional, de marca y de medios; comunicación relacional; comunicación para el cambio social; y comunicación del riesgo). Además, la Iniciativa ofreció consultorías específicas para diseñar un manual de manejo de riesgo reputacional y mejorar la comunicación interna. A partir de ellos, IFR formuló un protocolo de comunicaciones para la entidad, y maneras de ampliar la relación con medios distintos a los de Antioquia.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Entre lo más destacado que resalta la entidad se encuentran los siguientes resultados:

- Hoy, MdC cuenta con un equipo más grande compuesto por un director de comunicaciones, una especialista de comunicación interna y otra de comunicación externa. Adicionalmente cuentan con una agencia externa que se encarga de redes sociales.
- MdC empezó a sistematizar y organizar sus procesos y procedimientos. Así, cuando tuvieron una auditoría, solo el área de comunicaciones obtuvo una calificación de 100%.
- La comunicación interna se transformó, por lo que la entidad se puso de acuerdo para revisar su manual de identidad, actualizarlo y patentarlo.
- A partir de la intervención de IFR, la entidad tomó decisiones estratégicas para atajar el riesgo reputacional y para aumentar la visibilidad de la marca en el nivel nacional.

- La entidad aprovechó la intervención de IFR para revisar sus canales. Así, ideó utilizar WhatsApp como canal de servicio al cliente. Esto ha mejorado la comunicación y los tiempos de respuesta con clientes internos y externos.
- El relacionamiento con medios propiciado por IFR hizo que la mejorara sus relaciones existentes a la vez que ampliaba su espectro de relacionamiento. Además, sirvió para que medios distintos a los que conocían exploraran otros aspectos de MdC.
- Parte de los ejercicios de comunicación externa se enfocaron en las historias de vida. Esto le brindó a MdC herramientas para aprender a escribir esas historias y transmitir el mensaje deseado.
- Los ejercicios de comunicación externa también sirvieron para replantear la manera de publicitar los productos y servicios de MdC.

CREZCAMOS

Crezcamos es una sociedad anónima creada en 2008 con la idea de que las microfinanzas son una manera de desarrollar las comunidades al combinar la prestación de servicios con un espíritu empresarial, la autoayuda y la asistencia a las comunidades más vulnerables. Desde su fundación, Crezcamos ha buscado acompañar el desarrollo de familias emprendedoras, especialmente en el sector rural, con servicios financieros adecuados a sus necesidades y responsables con sus asociados. A 2019, Crezcamos había expandido su operación de sus oficinas principales en Bucaramanga (Santander), a 80 oficinas en 341 municipios ubicados en 13 departamentos. Estas oficinas habían atendido a un total de 282.000 clientes (90.738 vigentes) con un saldo de cartera de COP \$234.157 millones.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

Esta entidad contaba con área de comunicaciones formada por una gerente y un diseñador gráfico. Existía un Manual de Comunicaciones que contenía protocolos y procedimientos de comunicación interna y tocaba brevemente algunos aspectos de comunicación externa. No había una clara estandarización de roles entre comunicaciones y mercadeo. La estrategia de relacionamiento con medios de comunicación se limitaba a pautar y existía una falta de conocimiento de la percepción de comunicaciones en las regiones.

Intervención de IFR

IFR empezó a trabajar con la EF en 2016 con un diagnóstico y consultoría para estandarización de roles entre mercadeo y comunicaciones. Tras el diagnóstico, la Iniciativa ofreció talleres y formuló un nuevo protocolo de comunicaciones, así como recomendaciones para los procesos de comunicación interna y externa. También entregó bases de datos de periodistas regionales para iniciativas de free press y tures mediáticos.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Durante el tiempo de la intervención, Crezcamos compró a la microfinanciera Opportunity. La AT en comunicaciones le permitió diseñar una nueva estrategia y marca que los distinguiera de la competencia y proyectara los valores que sostienen su operación. Entre los logros destacados de la intervención de IFR están:

- Crezcamos emprendió una profunda reestructuración de la EF y redefinió su misión y visión, sus valores y la manera en la que los proyectan hacia adentro y hacia afuera. Esto se materializó en el slogan “SOMOS SEMBRADORES DE PROGRESO”, el pilar de la nueva estrategia de negocio de la entidad, desde el que se desprenden todas las acciones de comunicaciones y de todas las áreas.
- El nuevo plan estratégico de la entidad incluye al área de comunicaciones en espacios donde no se encontraba antes, como en los procesos de inducción de talento humano.

- La estrategia de comunicaciones ayudó a garantizar la línea editorial corporativa, usar narrativa cross media, el fortalecimiento de la estrategia con medios de comunicación como free press y tener multiplicidad de recursos para transmitir distintos mensajes.
- Con la nueva estrategia de comunicaciones, el área busca hacer acciones que propendan porque todos los públicos tengan el entendimiento deseado del relato de la entidad.

BANCOMPARTIR

Bancompartir tiene 35 años de historia. Sus orígenes se remontan a una entidad que buscaba ayudar a reconstruir la vida de familias colombianas afectadas por la tragedia de Armero. En 2014, cambiaron su imagen y nombre para convertirse en la entidad bancaria Bancompartir. El banco tiene más de 460.000 clientes, 106 oficinas y 350 corresponsales bancarios en 600 municipios ubicados en 27 departamentos de Colombia. Su misión es ser un banco social de microfinanzas que sea innovador, incluyente, sostenible y ambientalmente amigable.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

En Bancompartir existía un área consolidada de comunicaciones que contaba con director, jefe de publicidad y analista de imagen digital, para ejercer sus funciones. En cuanto a la comunicación interna se tenía solo un proceso global para políticas, protocolos, manuales e instrumentos de operativización y seguimiento y estos procesos no contaban con planes de seguimiento o monitoreo. Para comunicación externa solo existía un manual de marca visual. El personal del banco, especialmente en oficinas municipales, sentía que el área de comunicaciones era distante. Adicionalmente, no existía un plan estratégico de comunicaciones que le permitiera al área ejercer su cotidianidad con miras a unos objetivos específicos.

Intervención de IFR

IFR inició su intervención implementando la metodología de AT en comunicaciones. Importantemente, la metodología no solo se implementó con las directivas de la EF, sino con las oficinas regionales que habían descrito al área de comunicaciones como distante e inconexa. Basados en los hallazgos del diagnóstico, IFR y la entidad diseñaron un plan para atender las necesidades detectadas. También emprendieron las siguientes acciones adicionales:

- Formulación de protocolo de comunicaciones.
- Consultoría “¿Cómo ser guardián apasionado de la reputación?”.
- Consultoría en relacionamientos exitosos.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Uno de los mayores impactos de las acciones de IFR fue un mayor acercamiento del área de comunicaciones con las oficinas. El trabajo conjunto convirtió al área en un aliado, especialmente en las acciones en zonas rurales y, por tanto, en el posicionamiento de la entidad a través de una estrategia unificada y concertada. Para lograr esto, IFR ayudó a la entidad a ajustar las estrategias de mercadeo como oficinas móviles, amplió el alcance de estas y llegó a zonas donde la EF no tiene presencia física, pero hay una base de clientes y clientes potenciales.

A través de este ejercicio, la entidad logró una sinergia entre las áreas de comunicaciones y mercadeo, de manera que cumplan un rol estratégico en el proceso de expansión y posicionamiento de la entidad. Adicionalmente, IFR apoyó a Bancompartir para formalizar los procesos de comunicación interna y para incluir herramientas de comunicación externa.

BANCO MUNDO MUJER (BMM)

En 1985 se creó en la ciudad de Popayán la Fundación Mundo Mujer (FMM) que permitía a personas de escasos recursos acceder a financiación para fortalecer sus pequeñas unidades productivas. En 2014, basándose en los principios que guiaron a la FMM, se creó Mundo Mujer, el Banco de la Comunidad. BMM atiende las necesidades de microfinanzas de la población vulnerable de Colombia.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

BMM no contaba con un departamento de comunicaciones. Por tanto, todas las funciones recaían sobre un analista de comunicaciones que pertenecía al departamento de mercadeo. Esto restringía las posibles actividades de comunicaciones a los procesos y procedimientos que en su momento estuviera liderando el área de mercadeo. Aun así, la entidad tenía un plan de medios, gestión y flow de medios, lineamientos y directrices básicas de comunicación interna y un manual de uso de correo electrónico.

Intervención de IFR

La intervención de IFR empezó identificando las necesidades en materia de comunicación interna y externa a través de la metodología de AT en comunicaciones. Una vez identificadas las necesidades de comunicación para todos los niveles de la organización en todo el país, IFR y la entidad concluyeron que el eje de la AT debía girar en torno al proceso de creación y estructuración de una dirección de comunicaciones. Tras concretar el compromiso de las altas directivas de la organización, la Iniciativa empezó el proceso de estructuración de esta área, incluyendo la creación y el perfilamiento de los cargos. Una vez escogido el director del área, IFR asesoró a la entidad para construir el plan de trabajo del área, la política y plan de comunicaciones corporativas, y la presentación y aprobación por parte de la alta dirección.

Adicionalmente, la Iniciativa apoyó a distintos representantes del banco con la redacción, corrección y revisión de documentos como el manual de gestión de conocimiento para las buenas prácticas, el protocolo de uso de correo electrónico, el protocolo de WhatsApp, el protocolo de cartelera internas, el protocolo de reuniones y el manual de alianzas con grupos de interés. En cuanto a comunicaciones internas y externas, IFR apoyó la redacción, revisión y corrección del manual de manejo de imagen, vocería, reputación y crisis, el manual de manejo de sitio web y redes sociales, el manual de diseño genérico de estrategias y campañas y el manual de relacionamiento con grupos de interés.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

Con la estructuración y puesta en marcha del área de comunicaciones y con las herramientas entregadas durante la AT, el banco ha avanzado en un paso vital para consolidarse en el imaginario de sus grupos de interés externos. Además, logró consolidar procesos entre los grupos de interés internos con distintas áreas, de manera que todos los colaboradores se convirtieron en los guardianes de la promesa de valor de la entidad. La definición de los roles y de los procesos comunicativos entre el BMM, el Grupo Empresarial Mundo Mujer (GEMM) y la FMM permitió que cada uno de los miembros de las entidades apropié su marca y, asimismo, brindar una comunicación efectiva a los grupos de interés externos, a la vez que mejora los procesos y trabaja articuladamente con estas entidades.

CORPORACIÓN NARIÑO EMPRESA Y FUTURO (CONTACTAR)

La Corporación Nariño Empresa y Futuro (CONTACTAR) nació en 1991 como un agente de desarrollo de microempresas. Con el tiempo, se convirtió en una microfinanciera especializada en el sector rural. Actualmente cuenta con 71 oficinas y se ha expandido por los departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo, Huila, Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima. La microfinanciera también ofrece servicios de sostenibilidad ambiental y empresarial a través de alianzas interinstitucionales.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

CONTACTAR no contaba con un departamento de comunicaciones, así que estas labores recaían sobre una persona del área de mercadeo. Así las cosas, muchas de las acciones de comunicación estaban ligadas a las funciones y dinámicas de mercadeo. La microfinanciera tenía manuales, políticas y protocolos de comunicación interna, pero todos estaban desactualizados. A pesar de la necesidad de actualizar los protocolos y mejorar las actividades de comunicaciones, los colaboradores de las dependencias y de las oficinas sucursales no concebían que hubiese oportunidades para retroalimentar estas políticas o procedimientos ni para ofrecer sus ideas para implementar cambios en metodologías de uso diario. Tampoco sentían que existieran oportunidades para hacer aportes o compartir experiencias. Además, la comunicación de las directrices de la EF usaba canales inadecuados para transmitir la información a los colaboradores de las diferentes dependencias. Todo lo anterior resultaba en escasa cooperación entre áreas y escasa comunicación formal entre las diferentes dependencias.

Intervención de IFR

Como en las demás entidades, el primer paso en CONTACTAR fue aplicar la metodología de AT en comunicaciones y hacer un diagnóstico de uso y satisfacción de canales de comunicación formales e informales. Los resultados de la metodología y del diagnóstico dieron pie para que la Iniciativa brindara estas herramientas a la EF:

- Propuesta para la creación del área de comunicaciones.
- Formulación del plan de mejoramiento de comunicaciones corporativas.
- Elaboración de la política de comunicaciones de la EF.
- Propuesta de estructura de canales de comunicación.
- Estrategia de manejo de medios de comunicación y giras.
- Componente de articulación entre Comercial y Gestión de Desarrollo Social y Ambiental (GDSA).

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

El proceso de comunicaciones propuesto por IFR actualmente hace parte del sistema de gestión de calidad de la entidad e incluye herramientas como el protocolo de comunicaciones, los manuales de manejo de crisis y riesgo reputacional. Hoy, la entidad implementa acciones de comunicación externa como el free press, story telling y relacionamiento con los medios regionales y nacionales. Además, tras recibir la capacitación en vocería de IFR, los gerentes de

oficina ahora asumen su papel como voceros de la entidad, con lo que la EF puede generar mayor recordación positiva en los imaginarios tanto de sus clientes como de las comunidades que habitan las regiones en las que CONTACTAR está presente.

FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR AGROPECUARIO (FINAGRO)

FINAGRO es una entidad mixta público-privada que promueve el desarrollo rural colombiano con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural que estimulan la inversión. Vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, FINAGRO es una banca de segundo piso que otorga fomentos a las entidades financieras para que estas brinden créditos a proyectos productivos.

Antecedentes de procesos de comunicación en la EF

Aunque la entidad contaba con un área de comunicaciones, era necesario estructurar los procesos de comunicación, pues internamente los colaboradores no conocían ni los logros ni el quehacer de la entidad. De hecho, uno de los mayores retos que enfrenta FINAGRO es la visión distorsionada por parte de los beneficiarios debido a su experiencia con los intermediarios financieros.

Intervención de IFR

El trabajo en esta entidad empezó con la implementación de la metodología de AT, incluyendo entrevistas semiestructuradas. Con los resultados de esta primera intervención, IFR apoyo:

- Estructuración del área de comunicaciones.
- Formulación del plan de mejoramiento en comunicaciones corporativas.
- Construcción e implementación de un programa de entrenamiento enfocado en el fortalecimiento en habilidades para el liderazgo.
- Apoyo en la construcción del Plan Estratégico 2020.
- Redacción y socialización del manual de comunicación interna, protocolos para el uso de canales, manual de comunicación externa, manual de gestión del conocimiento, documentación de buenas prácticas, elaboración de piezas de comunicación.

Resultados e Impactos en Entidad Financiera después de la intervención de IFR

La estructuración del área de comunicaciones permitió hacer de la comunicación un valor estratégico para facilitar los procedimientos y el relacionamiento con los grupos de interés internos y externos de la entidad.

CONCLUSIONES

- Las entidades financieras deben recordar que sus empleados o colaboradores son seres sociales, que necesitan comunicarse, pues así pueden transmitir información y compartir ideas. La comunicación es de vital importancia para el desarrollo de todas las acciones de las entidades.
- La comunicación para el cambio social es un proceso que requiere de la acción conjunta de todas las áreas de las entidades para generar en los grupos de interés apropiación hacia la entidad. Este es un factor importante de desarrollo en las comunidades donde intervienen las EF.
- Es importante establecer una relación con los medios de comunicación para que no solo se transmitan mensajes de las entidades por medio de pauta publicitaria, también para generar contenidos sobre las diferentes situaciones en las regiones y en la nación y que transmitan a los diferentes públicos los principios y valores de la entidad. Tener una relación con medios ayuda a posicionar a las entidades como voces expertas en materia de microfinanzas, crédito rural y desarrollo del campo.
- La planeación estratégica de las comunicaciones internas y externas de la entidad es muy importante ya que permite ordenar las acciones de las respectivas áreas encargadas y pasar de actividades reactivas a acciones que generen educación en los públicos y que permitan apoyar los objetivos de la entidad.
- La comunicación requiere un clima de confianza. Cada entidad tiene un personal valioso con ideas, vivencias o experiencias que permiten generar conocimiento en la entidad. Por lo tanto, los procesos de comunicación acertados pueden permitir que la entidad aproveche todo el saber de su personal. En cambio, los procesos de comunicación inadecuados generan en el personal actitudes de resistencia al cambio o frustraciones que no permitirán a la entidad cumplir con sus objetivos.