



Resumen de Finanzas Solidarias

January 2022

Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados

UGAFODE institución microfinanciera de captación de depósitos en Uganda

Acerca de esta publicación

La OIT documentó el trabajo de algunos proveedores de servicios financieros (PSF). Los casos describen el proceso real de toma de decisiones dentro de los proveedores de servicios financieros a medida que evoluciona a través de las diversas "etapas" del proceso para volverse inclusivos con los refugiados y las comunidades de acogida. En cada uno de los casos, nos enfocamos en una o más de las etapas (identificadas por los títulos de las secciones) donde el proveedor de servicios financieros piensa que tiene una buena "lección aprendida" para la comunidad mundial de proveedores de servicios financieros con respecto al diseño de la estrategia de divulgación, e implementación.

Puntos clave

- ▶ Inicialmente, los riesgos se perciben como altos, pero comprender profundamente el mercado de refugiados ayudó a UGAFODE a generar aceptación y estimular el cambio de mentalidad.
- ▶ Como la mayoría de los proveedores de servicios financieros que expanden los servicios a los refugiados, UGAFODE revisó y ajustó las políticas, los sistemas y la documentación, pero los productos financieros existentes ya se adaptaban bien a muchos refugiados.
- ▶ El reclutamiento de refugiados aumentó el alcance de UGAFODE.
- ▶ La segmentación y la diferenciación clara de las ONG son importantes para los proveedores de servicios financieros. Los socios de las ONG refirieron a los posibles clientes, pero UGAFODE retuvo internamente la evaluación final del préstamo, asegurando que los nuevos clientes entendieran que los servicios del PSF no son "gratuitos".
- ▶ Los clientes refugiados se desempeñan igual o mejor que los nacionales. UGAFODE ha aprendido que no todos los refugiados son grandes clientes, pero la mayoría de los prestatarios refugiados se desempeñan al menos tan bien como los nacionales.

Antecedentes

La *Uganda Agency for Development Limited* (UGAFODE) comenzó como una ONG en 1994 centrada en el crédito grupal para mujeres. En 2010, UGAFODE se incorporó como empresa, se transformó en una institución de

captación de depósitos de microfinanzas (MDI por sus siglas en inglés) con nuevos productos de ahorro para equilibrar las operaciones de crédito, y obtuvo la licencia como Tier III MDI del Banco de Uganda (BOU) en 2011. La ONG se alejó de las actividades de microfinanzas pero retuvo una participación en la propiedad. Otros

propietarios incluyen a FEFICOL, ACCION y ACCESS África. La misión de UGAFODE es transformar la vida y los medios de subsistencia de las personas económica y socialmente brindándoles servicios financieros inclusivos que satisfagan sus expectativas. Su mercado objetivo son los microempresarios de bajos ingresos y los pequeños agricultores. Los clientes rurales representaron alrededor del 70 % de la cartera de préstamos y el 65 % de los depositantes en 2018. Las mujeres constituyen alrededor de un tercio de la base de clientes.

UGAFODE tiene 6 sucursales urbanas y 11 rurales en Uganda. Después de una crisis de gobernabilidad en 2016-17 que afectó severamente el desempeño y la retención del personal, UGAFODE atendió a unos 16 615 prestatarios con una cartera pendiente de UGX 32 600 millones (US\$8,5 millones) y tenía 73 700 cuentas de ahorro, de las cuales el 54 % estaban activas, por un total de UGX 15.2 mil millones (US\$4 millones) a marzo de 2018. El índice de Cartera en Riesgo (PaR 30) de UGAFODE después de la cancelación mensual regulatoria fue de 5.9 por ciento, y apenas estaba regresando a la rentabilidad. El Directorio adoptó un ambicioso plan estratégico para 2017-21, con el objetivo de aumentar la cartera de préstamos en UGX 55 mil millones (US\$14,4 millones) dentro de 3 años, aumentar la eficiencia para reducir costos y aumentar la movilización de depósitos para reducir su dependencia del financiamiento de la deuda externa. Incluso mediante el lanzamiento de un producto de dinero móvil. UGAFODE estaba al tanto del mercado potencial de refugiados, pero no estaba realmente seguro de cómo proceder. El escándalo de fraude de refugiados ugandeses ampliamente publicado que involucra al ACNUR y la Oficina del Primer Ministro (OPM) también aumentó las preocupaciones.

1. Fase de ideación (detección de ideas de productos y mercados)

La Junta instruyó a la organización a buscar nuevos segmentos para cumplir con las ambiciosas proyecciones de crecimiento. El segmento del mercado nacional es ferozmente competitivo y saturado en algunas áreas urbanas y no ofrecía potencial para el nivel de crecimiento establecido en el plan estratégico de tres años. UGAFODE reconoció fácilmente que la expansión de los servicios al gran mercado potencial de refugiados desatendidos como un segmento de todas las personas de bajos ingresos en Uganda se alinearía con su misión, pero su motivación para la inclusión de los refugiados fue principalmente

financiera y las primeras discusiones estuvieron llenas de preocupaciones. Una serie de desarrollos internos y del mercado pusieron en marcha el proceso.

Por un lado, UGAFODE necesitaba una nueva frontera de mercado para lograr sus objetivos estratégicos. Los directores guiaron al equipo de desarrollo comercial para explorar nuevas áreas que podrían atraer asociaciones y financiamiento adicional, y varios inversionistas siguieron insinuando la necesidad de atender a los refugiados: con más de un millón de refugiados en Uganda, el mercado estaba allí. Simultáneamente, una de las sucursales urbanas informó que los refugiados venían a recibir o enviar transferencias y que pedían abrir cuentas de ahorro para guardar sus fondos de manera segura, por lo que la demanda parecía estar ahí. La huella de UGAFODE en Uganda, incluso en áreas con grandes y antiguos asentamientos de refugiados, sugirió que UGAFODE estaba en una buena posición para explorar más el segmento de refugiados. Como pocos proveedores de servicios financieros se habían comprometido con los refugiados, también se comprendían las ganancias de reputación (visibilidad con los financiadores e inversores) que probablemente surgieran al servir a los refugiados como pioneros: “ayudó a ser visto como el valiente”. Por otro lado, la Junta había fortalecido la política de Conozca a su cliente (KYC) y los procedimientos de gestión de morosidad luego de la crisis de gobierno, imponiendo criterios de elegibilidad y requisitos de garantía más estrictos, y la administración de UGAFODE estaba preocupada por la bancabilidad general y el cumplimiento de KYC de este segmento de clientes desconocido. (ver Recuadro 1). Al contemplar cómo prestar a más refugiados, UGAFODE inicialmente pensó que esto requeriría la colaboración con la OPM y las agencias donantes para servir como garantes para los refugiados, que se consideraban en alto riesgo de fuga. Las preocupaciones clave y los riesgos percibidos expresados por UGAFODE fueron los siguientes:

- Falta de comprensión de las necesidades reales del mercado de refugiados y no se ha desarrollado un mapeo para identificar oportunidades potenciales con los productos actuales
- ¿Las identificaciones de refugiados emitidas por la OPM son aceptables para el BOU como documentos KYC? ¿Podemos verificar estas identificaciones?
- ¿Los refugiados tienen suficiente garantía para cumplir con nuestros criterios de elegibilidad para préstamos?

¿Qué pasa si los refugiados se fugan sin pagar los préstamos? ¿Cómo podemos hacer cumplir los contratos de préstamo?



► **Recuadro 1: Percepciones iniciales de los riesgos**

- ¿Pueden los refugiados ser financiados?
- Riesgo de fuga: ¿qué pasa si los refugiados regresan o huyen a través de nuestras fronteras porosas?
- No conocemos a estas personas...
- ¿La ley les permite abrir cuentas?
- ¿Ellos poseen algo (colateral)?
- ¿Pueden ser arrestados si hacen algo malo?
- Financiación contra el lavado de dinero / contra el terrorismo: si nuestros clientes anfitriones tienen problemas, esto es seguramente peor entre los refugiados
- Fraude – ¿Muchos de ellos podrían ser criminales?
- KYC: ¿Qué identificaciones tienen? ¿Es aceptable la identificación de refugiado? ¿Qué pasa con el Certificado de Familia? ¿Podemos verificar los refugiados?
- Sesgos y estereotipos culturales: los sudaneses han sido enmarcados como "difíciles de tratar": "los ruandeses son reservados, los burundeses tienen un complejo de inferioridad y los congoleños son gente de negocios astuta", etc.

Para aumentar la inclusión financiera de los refugiados y UGAFODE se puso en contacto con la OPM para consultar sobre la financiación de refugiados, reconociendo el gran segmento de mercado potencial de refugiados desatendidos en Uganda. La OPM fue un gran apoyo, pero como los MDI suelen hacer con nuevos productos y segmentos, UGAFODE necesitaba aclaraciones del regulador sobre la elegibilidad de los refugiados para acceder a productos financieros.

La OPM acordó enviar una carta a BOU en octubre de 2017, solicitando su "no objeción" a los proveedores de servicios financieros que atienden a refugiados. Específicamente, la OPM buscó orientación de BOU sobre el uso de la tarjeta de identificación de refugiado por parte de UGAFODE como un documento de identificación personal aceptable para fines de KYC. BOU, que acababa de publicar su Estrategia Nacional para la Inclusión Financiera, respondió en noviembre de 2017 que no tenía objeciones a una mayor inclusión financiera ni a la provisión de productos financieros dirigidos a refugiados y solicitantes de asilo. Sin embargo, BOU exigió a los proveedores de servicios financieros que "buscaran oficialmente la aprobación de BOU para la incorporación e implementación piloto" de dichos productos. La OPM transmitió esta respuesta a UGAFODE en enero de 2018. Una revisión legal interna realizada por UGAFODE de la respuesta de BOU no identificó restricciones legales o reglamentarias para atender a los refugiados, pero sugirió que se hiciera un documento de la Junta antes de enviarlo a BOU, si un nuevo 'producto' se iba a desarrollar. En ese momento, la noticia de un gran escándalo de fraude relacionado con el registro y la notificación del número de refugiados estalló en Uganda, y la Junta de UGAFODE suspendió la iniciativa debido a preocupaciones sobre el riesgo de reputación. Sin embargo, siguieron siendo solidarios y el CEO le pidió al gerente de la unidad de Desarrollo y Crecimiento Comercial (BDG) que desarrollara el caso comercial para la inclusión de refugiados en los productos existentes, en lugar de desarrollar un nuevo "producto" en línea con las buenas prácticas emergentes.

UGAFODE se encontró con el [estudio de mercado de diagnóstico](#) encargado por ACNUR y SIDA a través de la Fundación de Microfinanzas Grameen Agricole en abril de 2018, y también solicitó participar en el [Design Sprint](#) de junio de 2018 para financiar refugiados organizado por *Financial Sector Deepening Uganda*, pero no fue seleccionado. Si bien estaba muy interesada en desarrollar un plan para la inclusión de los refugiados, la unidad del GBD necesitaba apoyo técnico para convertir

A finales de 2017, el departamento de desarrollo empresarial redactó un documento conceptual para

su borrador de nota conceptual en una estrategia viable sobre la inclusión financiera de los refugiados. A través de sus inversores, UGAFODE se incluyó en [un estudio de diagnóstico y un proyecto de planificación de acciones](#) financiado a través de la Plataforma NpM holandesa para las finanzas inclusivas que tuvo lugar a mediados de 2018. Durante este proyecto, se llevaron a cabo varias entrevistas y reuniones entre departamentos y se le presentó a la gerencia una descripción general del mercado y una breve evaluación de la "preparación para refugiados" de UGAFODE, lo que resultó en un plan de acción consultado sobre cómo comprometerse con los refugiados que presentaban una oportunidad obvia para depósitos, crédito y los servicios de transferencia de dinero lanzados por UGAFODE.

El ejercicio de verificación de refugiados resultante del escándalo de fraude a principios de 2018 demostró que el segmento de mercado era enorme, y los diagnósticos publicados a mediados de 2018 documentaron aún más los perfiles socioeconómicos y los perfiles de demanda. El proceso de planificación de acciones ayudó a los gerentes de UGAFODE a pensar en los procesos, y una consulta del sistema de información de gestión (MIS) reveló que UGAFODE en realidad ya tenía refugiados en sus libros, incluso si no fueron rastreados específicamente. A mediados de 2018, UGAFODE puso a prueba un préstamo grupal de responsabilidad conjunta para un grupo de empresarios congoleños en Kampala, que fue "sorprendentemente muy exitoso". Este grupo fue entrevistado por el personal para saber cómo los productos de UGAFODE se adaptarían mejor a sus necesidades. El personal también reavivó los contactos personales con ONGs que brindan servicios no financieros y subvenciones para pequeñas empresas a refugiados en Kampala, en particular Interaid y *Jesuit Refugee Services* (JRS), para facilitar el encuentro con clientes potenciales, la segmentación y el marketing. UGAFODE consultó más con la OPM y el ACNUR y recibió comentarios positivos en todas partes, lo que aumentó su confianza. En retrospectiva, las acciones que desencadenaron el compromiso de UGAFODE con los refugiados fueron:

- La "No Objeción" del Banco de Uganda;

- La documentación del mercado potencial de refugiados por parte de fuentes independientes y creíbles desde el principio;
- Un viaje de exposición a la Conferencia NpM en Holanda, conociendo a todas las diferentes partes interesadas globales;
- La promesa de asistencia técnica de los financiadores y la extensión del instrumento de financiación colectiva KIVA para cubrir también a los prestatarios refugiados para compartir la carga de riesgo percibida¹;
- El estímulo positivo y de apoyo de los socios y las partes interesadas, incluidos la OPM, las ONG y los inversores, y la "oportunidad de ser el primero en actuar" (tiempo), y
- La aceptación y el estímulo positivo de la Junta y la alta gerencia que agradecieron el entusiasmo de la unidad de BDG y aprobaron la contratación de pasantes refugiados como oficiales de divulgación desde el principio.

2. Desarrollo y segmentación del mercado: planificación y elaboración de estrategias

El ejercicio de planificación de acciones de mediados de 2018 con asistencia técnica externa ayudó a UGAFODE a armar un proceso preparatorio de 10 pasos para su expansión (ver Tabla 1)². El proceso se inició con un estudio de viabilidad interno para aclarar una estrategia que sería aprobada por la Junta y UGAFODE luego incorporaría a los refugiados a través de la divulgación (comercialización) de las sucursales y en asociación con InterAid y posiblemente otras ONG, comenzando en Kampala. Si todo iba bien, se establecería un centro de ventas (minisucursal) dentro de uno de los asentamientos de refugiados rurales. Durante el proyecto piloto de 8 a 12 meses, UGAFODE estableció un objetivo cauteloso de un mínimo de 120 préstamos grupales y 60 préstamos individuales desembolsados a refugiados.

¹ UGAFODE ha sido socio de KIVA desde 2009 y ha accedido a una línea de crédito para cubrir específicamente los préstamos para refugiados en Kiva.org, donde cualquier riesgo se transfiere del PSF a los prestamistas individuales en línea. Hasta ahora, 17 clientes refugiados han recibido financiación a través de KIVA.org. Ver más en www.refugees.kiva.org

² Consulte Grupo de Trabajo de Desempeño Social: Sirviendo a las Poblaciones de Refugiados: La Próxima Frontera de Inclusión Financiera - Directrices para Proveedores de Servicios Financieros, marzo de 2017 <https://sptf.info/images/Guidelines-for-FSPs-on-serving-refugee-populations-March2017.pdf>



► **Tabla 1: Plan de acción de UGAFODE en preparación para la atención de refugiados**

Paso	Acción
1	Llevar a cabo un estudio de factibilidad en una sucursal de Kampala y una sucursal en el interior del país con el apoyo de la OPM y la Autoridad de la Ciudad Capital de Kampala, incluida la orientación sobre la segmentación y un borrador de estrategia.
2	Buscar la aprobación de la Junta (documento de la Junta) con una estrategia informada por el estudio de factibilidad.
3	Establecer un equipo campeón interno, dirigido por la unidad BDG como propietario del proyecto, e incluyendo gerentes y supervisores de sucursales piloto para coordinar y comunicar la estrategia internamente.
4	Solicitar la aprobación formal del BOU (sin objeciones) para incluir refugiados en los productos existentes y solicitar el permiso de la OPM para operar en 1-2 asentamientos.
5	Unirse/interactuar con el Grupo de Trabajo Técnico del Sector de Medios de Vida, InterAid, JRS, DRC, otras I/ONG.
6	Revisar y ajustar las políticas, los procedimientos, los sistemas y la documentación operativos.
7	Desarrollar/ajustar y traducir materiales de marketing (folletos de productos).
8	Agregar personal con conocimientos de idiomas (pasantes) al centro de llamadas (y posiblemente a las sucursales piloto).
9	Llevar a cabo un plan piloto en 4 sucursales (3 en Kampala + 1 rural), ajustando los objetivos del plan de incentivos del personal y los indicadores clave de rendimiento (KPI) para las sucursales piloto (8-12 meses).
10	Revisar los resultados de la prueba piloto y ajustar los parámetros para la implementación, incluso posiblemente a través de los centros de ventas en los asentamientos de refugiados.

Los estudios de diagnóstico externos realizados en Uganda a mediados de 2018 que incluyeron a UGAFODE proporcionaron datos y análisis generales sobre el mercado de refugiados desde la perspectiva de un proveedor de servicios financieros y le dieron a UGAFODE la confianza de que el mercado estaba allí. Pero estaba menos claro cómo el PSF debería interactuar con el mercado y encontrar el segmento de refugiados que mejor se beneficiaría de los productos y servicios que UGAFODE podría ofrecer.

Paso 1 del plan de acción

En octubre de 2018, el departamento de desarrollo empresarial se embarcó en un estudio de viabilidad interno del mercado de refugiados, tanto en la zona

urbana de Kampala como en dos asentamientos rurales en el noroeste (Bidi-Bidi) y el suroeste (Nakivale).³ El estudio de factibilidad analizó las oportunidades clave disponibles para UGAFODE y recomendó que UGAFODE pusiera a prueba la expansión de los productos existentes para los refugiados, comenzando con los refugiados auto establecidos en Kampala.

- Todas las sucursales urbanas de UGAFODE en Kampala habían registrado algunas consultas y solicitudes de refugiados, que escalaron a la oficina central, al no haber recibido orientación sobre la aceptación para atender a los refugiados. Sin embargo, a un grupo de microempresarios congoleños que también había establecido una ASCA informal (mbuto), se le proporcionó un préstamo grupal de responsabilidad

³ Los asentamientos de refugiados en Uganda, especialmente los más antiguos, se asemejan a aldeas rurales/puestos de comercio en lugar de "campamentos".

conjunta a modo de prueba, que fue "sorprendentemente muy exitoso". Las discusiones de grupos focales con estos y otros refugiados que ya estaban en la cartera de UGAFODE durante el estudio de factibilidad confirmaron que había un mercado más grande de lo esperado, que estaba desatendido y que, por lo tanto, UGAFODE podría "elegir" entre los refugiados urbanos. Además, el estudio de factibilidad encontró que el marketing de "boca a boca" probablemente atraería a más refugiados, especialmente entre la comunidad congoleña bien organizada y cohesionada.

- Habiendo recibido permiso de la OPM y ACNUR para visitar los asentamientos, el equipo de factibilidad visitó el asentamiento de refugiados muy grande y relativamente nuevo de Bidi-Bidi en el noroeste, que alberga a unos 220 000 refugiados, principalmente de Sudán del Sur, la mayoría de los cuales habían llegado en 2016, y volvieron sin estar convencidos. Encontraron pequeños comercios minoristas, pero niveles de ventas relativamente bajos, y muchos hogares parecían no haberse asentado todavía. La mayor preocupación era la proximidad a la frontera abierta; "¿Quién puede impedir que los refugiados abandonen Uganda?"
- El equipo también visitó Nakivale, el asentamiento más antiguo (establecido en 1960) y más diverso del suroeste, a unos 50 km de la sucursal de UGAFODE más cercana. Nakivale alberga a unos 120 000 refugiados de Burundi, la República Democrática del Congo, Etiopía y Ruanda, la mayoría de los cuales han estado desplazados durante más de 5 años. El equipo encontró empresas establecidas vinculadas a cadenas de valor de agronegocios vibrantes y sin competencia. Los refugiados allí reunidos se quejaron de los largos y costosos viajes a los bancos en los pueblos cercanos y lamentaron la falta de un PSF en el asentamiento. Expresaron su frustración con las numerosas iniciativas de servicios de apoyo no financiero (NFS, por sus siglas en inglés) en el campamento y confirmaron que estaban ahorrando y pidiendo prestado a las VSLA y a una SACCO para refugiados, pero que los préstamos eran demasiado pequeños para sus necesidades comerciales. Estos hallazgos cambiaron el enfoque de UGAFODE del asentamiento de Kyaka II propuesto inicialmente en el plan de acción a Nakivale como un posible lugar para una "mini-sucursal".

El estudio de factibilidad confirmó un gran mercado de refugiados, así como la necesidad de segmentar este mercado para apuntar a los refugiados con mayor

probabilidad de beneficiarse de los servicios de UGAFODE y generar un retorno de la inversión. UGAFODE definió su mercado objetivo de refugiados como refugiados urbanos auto establecidos económicamente activos y, más tarde, refugiados basados en asentamientos. Además de los criterios estándar, los principales criterios adicionales de segmentación (elegibilidad) para los refugiados incluyeron la ubicación (residencia cercana a las sucursales de UGAFODE, fase de desplazamiento (mínimo de 24 meses en Uganda), documentación legal (ID de refugiado) y nivel, tipo y crecimiento potencial de su actividad económica.

Paso 2 del plan de acción

La Junta revisó el estudio con sus recomendaciones y aprobó la implementación de un proyecto piloto para incluir financieramente a los refugiados en diciembre de 2018. El proyecto piloto se llevó a cabo de enero a octubre de 2019 bajo la dirección del Departamento de Desarrollo Comercial. El objetivo era cerrar 2019 con 1 240 nuevas cuentas de ahorro por un total de UGX 200 millones (US\$ 54 200) y tener UGX 250 millones (US\$ 67 775) pendientes en préstamos para refugiados, al tiempo que confirmaba el caso comercial para incluir a los refugiados de acuerdo al:

1. Explorar los requisitos de KYC para refugiados mediante el uso de la identificación de refugiado de la OPM;
2. Probar la preparación de UGAFODE para atender a los refugiados, y
3. Implementar las recomendaciones del plan de acción del estudio de diagnóstico para la UGAFODE.

Paso 4 del plan de acción

Una vez aprobado por la Junta, UGAFODE envió una copia del estudio de factibilidad al BOU y recibió una aprobación formal de "no objeción" para el Plan Piloto de inclusión financiera para refugiados el 12 de diciembre de 2018.

3. Estrategia de divulgación

Paso 4 del plan de acción

La UGAFODE había mantenido un estrecho contacto con la OPM desde el inicio del proceso, y la OPM apoyó el proyecto piloto. Si bien UGAFODE había podido verificar las identificaciones de los refugiados a través de un sistema de correo electrónico, esto a menudo tomaba

► Resumen de Finanzas Solidarias

Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados: UGAFODE

varios días y los errores de ortografía en las identificaciones de los refugiados a menudo conducían a "rechazos falsos". Durante el piloto, la OPM acordó proporcionar un oficial de verificación dedicado a UGAFODE para acelerar el proceso de verificación. Como resultado, UGAFODE solo identificó 6 cédulas de refugiados inválidas o falsificadas, las cuales fueron debidamente reportadas. En agosto de 2019, UGAFODE firmó un memorando de entendimiento formal con la OPM para garantizar la inclusión financiera efectiva de los refugiados en Uganda, y la OPM también remitió a los clientes potenciales a UGAFODE. UGAFODE también trabajó con el gerente de una de las oficinas de referencia crediticia en Uganda, CompuScan, para que las identificaciones emitidas por OPM se incluyeran en su sistema de informes crediticios, ya que las [MDI deben informar](#) y verificar el estado de todos los clientes de préstamos a la oficina.

Paso 5 del plan de acción

UGAFODE se unió al [Grupo de Trabajo del Sector de Medios de Vida y Resiliencia de Uganda](#), copresidido por la FAO, el PNUD y Visión Mundial para explorar oportunidades de asociación adicionales para mejorar los medios de vida de los refugiados a través de la provisión de servicios financieros. Las reuniones mensuales expusieron al PSF a una serie de nuevos socios y familiarizaron al personal del PSF con los aspectos de medios de vida del Plan oficial de respuesta a los refugiados de Uganda. La reunión de octubre de 2019 se centró en las microfinanzas para refugiados, mientras que la reunión de noviembre discutió las actividades generadoras de ingresos (IGA) para refugiados.

► Ejemplos de eventos de divulgación de UGAFODE

- ▶ Compromisos de la comunidad congoleña
- ▶ Clases de educación financiera en Jesuit Refugee Services
- ▶ Alcance a otros segmentos en los días asignados por InterAid Uganda

Dirigido por el Departamento de Desarrollo Comercial, el personal de la sede central de UGAFODE se reunió con organizaciones no gubernamentales e internacionales apoyadas por ACNUR en Kampala, JRS e InterAid, que brindan capacitación no financiera (vocacional y de medios de vida) a refugiados en Kampala. Las I/ONG brindan una gama de servicios de apoyo que incluyen capacitaciones en gestión empresarial, suministro de activos en especie, pequeñas subvenciones iniciales para participantes refugiados urbanos después de la capacitación, entre otros. Sin embargo, varios refugiados necesitaban más capital para hacer crecer sus negocios. Por lo tanto, se invitó al personal de UGAFODE a dirigirse a los refugiados participantes en el centro de capacitación de InterAid⁴ para presentar sus productos y servicios, y medir el interés y las preocupaciones. Esta reunión directa fue fundamental para generar aceptación interna: las historias individuales contadas por los refugiados tuvieron un gran impacto en el personal y estimularon el "cambio de mentalidad" en UGAFODE para convertirse en un PSF totalmente inclusivo. En mayo de 2019, [UGAFODE e InterAid firmaron un memorando de entendimiento](#) para guiar la referencia de clientes potenciales de InterAid a UGAFODE y garantizar que los participantes de NFS recibieran información sobre las opciones de microfinanciamiento.



Evento de divulgación de UGAFODE en Uganda

⁴ InterAid capacita a refugiados de comunidades de diferentes nacionalidades en diferentes días en su Centro, por lo que UGAFODE se reunió con refugiados congoleños, sursudaneses, somalíes, eritreos y etiopes, ruandeses y burundeses en diferentes días.



Evento de divulgación de UGAFODE en Uganda

UGAFODE también se acercó a las comunidades de refugiados a través de otros canales:

- Reuniéndose semanalmente, **la comunidad congoleña en el distrito de Nsambya de Kampala** proporcionó una plataforma para que UGAFODE comercialice sus productos y servicios y registre a los clientes interesados en abrir una cuenta de ahorros. Más adelante en el proceso, UGAFODE contrató pasantes refugiados para ayudar a gestionar las relaciones con los nuevos clientes en virtud de un Memorando de entendimiento con la comunidad;
- Movilizando y apoyando a los refugiados de Sudán del Sur en Kampala, **la Comunidad Unida de Refugiados Urbanos de Sudán del Sur** también alentó a los miembros a aprovechar los servicios financieros de UGAFODE;
- UGAFODE celebró una discusión de grupo focal de un día con los ejecutivos de las **Iglesias cristianas congoleñas en Uganda** (CCCU, por sus siglas en inglés), con el objetivo de promover la visibilidad de UGAFODE y crear conciencia sobre sus productos. A través de esta reunión, UGAFODE se enteró de que muchos refugiados se movilizan en estas congregaciones basadas en la fe y ya han establecido VSLA. Como resultado, UGAFODE pudo ofrecer un almacenamiento seguro para los ahorros de las VSLA, al mismo tiempo que ofrecía préstamos a algunas VSLA. Algunos de los líderes religiosos también fueron capacitados como capacitadores en educación financiera para sus congregaciones;
- Por otro lado, UGAFODE tuvo que darse cuenta de que no podía atender de inmediato a uno de los

subsegmentos más grandes de refugiados urbanos en Kampala. Al **reunirse con la comunidad somalí**, quedó claro que querían productos financieros compatibles con Shariya que UGAFODE no estaba ofreciendo. Sin embargo, varios estaban interesados en las sesiones de educación financiera ofrecidas a través de InterAid, y algunos trabajadores de extensión somalíes empleados por Interaid estaban interesados en las cuentas de ahorro;

- UGAFODE también encontró **organizaciones sin fines de lucro y empresas propiedad de refugiados** en el mercado urbano que brindan bienes y servicios tanto a los refugiados como a las comunidades de acogida, incluidas escuelas, clínicas y farmacias, centros de rehabilitación y mejora de los medios de vida, así como hospitalidad y entretenimiento, defensa y servicios de empoderamiento. Muchos estaban interesados en los servicios financieros y todos estaban dispuestos a exhibir folletos y materiales para sus clientes, y
- En el entorno generalmente acogedor de Uganda, UGAFODE pudo realizar **campañas de marketing y promoción públicas** que mejoraron la imagen de marca de UGAFODE e hicieron que las comunidades de refugiados se dieran cuenta de que el PSF estaba aceptando refugiados como clientes (consulte la Sección 6 sobre la estrategia de marketing y comunicación). Las campañas de marketing lograron transmitir el mensaje, tanto que el centro de llamadas de UGAFODE comenzó a recibir llamadas de refugiados y sus interlocutores en asentamientos rurales, solicitando a UGAFODE que ampliara sus servicios fuera de Kampala. Varias sucursales rurales también estaban ansiosas por unirse al programa piloto.

UGAFODE aprendió mucho durante los primeros meses del plan piloto:

- **La segmentación de clientes es importante y los proveedores de servicios financieros deben diferenciarse de las ONG.** El personal notó un gran interés entre algunos refugiados participantes en ONGs NFS, mientras que otros expresaron un cierto nivel de expectativas por los servicios gratuitos como los proporcionados por las ONG. Algunos refugiados cuestionaron por qué los préstamos deberían devolverse, ya que pensaban que ACNUR estaba financiando UGAFODE y, por lo tanto, el dinero “pertenece a los refugiados”. El personal tuvo que explicar en detalle y en repetidas ocasiones cómo un proveedor de servicios financieros orientado a la sostenibilidad como UGAFODE se diferenciaba de las

organizaciones humanitarias financiadas con subvenciones y sigue necesitando distinguirse de los socios humanitarios;

- **La confianza es primordial.** Los refugiados eran tan sensibles a los precios como otros clientes. Algunos refugiados temían que sus depósitos de ahorros en UGAFODE pudieran ser reportados al ACNUR y los descalificaran para recibir más ayuda humanitaria, mientras que a otros les preocupaba que sus datos personales fueran compartidos con los gobiernos. UGAFODE necesitaba ser más transparente con las tarifas y las estructuras de tarifas, y enfatizar la confidencialidad y la seguridad de los datos para generar confianza;
- **La aceptación interna no es inmediata.** El personal de UGAFODE percibió que los refugiados conllevan un alto riesgo, especialmente los solicitantes de préstamos. Temían huir por fuga o reasentamiento y no creían que los refugiados tuvieran suficientes garantías. La capacitación del personal interno sobre los riesgos percibidos fue un mitigador importante;
- **Las barreras del idioma son reales y bidireccionales.** Muchos refugiados en Uganda hablan varios idiomas, pero prefieren su lengua materna (por ejemplo, francés, swahili, lingala o árabe). Algunos miembros del personal aprendieron por las malas que los clientes refugiados a menudo entienden inglés o luganda, incluso si no lo hablan, y se quejan si no se les trata con cortesía. La sucursal y la alta gerencia tuvieron que disciplinar al personal crítico de primera línea que hablaba despectivamente sobre los refugiados en su presencia. En particular, los solicitantes de préstamos rechazados necesitaban una explicación completa, transparente y considerada. Estos hallazgos fueron fundamentales para la propuesta presentada a la Junta y aprobada en mayo de 2019 para permitir el reclutamiento de refugiados como pasantes de ventas y marketing (consulte la Sección 9 sobre Gestión de recursos humanos y cambios culturales).

4. Estrategia de producto y secuenciación

Para desarrollar su cartera de productos, UGAFODE ha recibido asistencia técnica y capacitación de MEDA, IDEO.org y 17Triggers, financiados en parte por el programa MicroLead de UNCDF. Actualmente ofrece un conjunto de seis productos de ahorro (y una cuenta de ahorro para el personal) y cuatro tipos de productos de

préstamo a través de sus 17 sucursales, incorporando nuevos clientes con una cuenta de ahorro ordinaria. Las transferencias móviles y electrónicas están disponibles para los clientes entre sucursales, incluidos los servicios de débito directo para que las escuelas cobren las tasas de matrícula de los clientes. Además, UGAFODE ofrece servicios de pagos y remesas nacionales como agente de Western Union, Xpress Money y MoneyGram. Como MDI, UGAFODE solo puede retirar remesas entrantes en chelines ugandeses. UGAFODE tiene una póliza de seguro de vida de crédito con CIC Uganda que cancela los saldos pendientes de los préstamos en caso de muerte o discapacidad del cliente, que también paga un beneficio de entierro a un costo del 0,65 por ciento del monto del préstamo. El personal brinda capacitación básica en alfabetización financiera y digital como parte de los esfuerzos de divulgación de UGAFODE y en las reuniones mensuales con los prestatarios del grupo.

La Junta había ordenado al PSF que explorara nuevos segmentos de mercado y se concentrara en el crecimiento y la rentabilidad, especialmente en el mercado rural tradicional de UGAFODE, pero no prescribió una combinación de productos. El Departamento de Crecimiento y Desarrollo Comercial (BDG) redactó un documento conceptual inicial sobre la expansión de UGAFODE para servir a los refugiados a principios de 2018. Previó la incorporación de depositantes refugiados, comenzando con cuentas de ahorro ordinarias para refugiados auto establecidos que ya estaban llegando a las sucursales de UGAFODE en Kampala. para enviar o recibir transferencias, y una introducción gradual y cuidadosa de préstamos principalmente grupales, que se espera que requieran la colaboración de la OPM y las agencias donantes para [servir como garantes](#) para los refugiados que se consideraban en alto riesgo de fuga. El CEO jugó un papel decisivo en cambiar el enfoque de "un producto especial para refugiados que podría no ser sostenible" a un caso de negocios para la "inclusión financiera de los refugiados en la cartera de productos existente de UGAFODE", lo que permitió al PSF incluir gradualmente el nuevo segmento de clientes en los productos existentes en igualdad de condiciones.

Los estudios de mercado recientes⁵ no arrojaron evidencia de que se necesitarían nuevos productos (ver Tabla 2), y los clientes ugandeses existentes podrían haber

entendido los productos especiales como un trato especial para los refugiados, lo que podría haber aumentado la tensión competitiva para el acceso a los servicios.

► **Tabla 2: Demanda entre refugiados y productos financieros correspondientes ofrecidos**

Demanda entre refugiados	Productos de UGAFODE
Productos/términos de ahorro: Almacenamiento seguro, fácil acceso Saldo pequeño Líquido, asequible (intereses y comisiones)	Cuenta de Ahorro Ordinario, 3,5 por ciento de interés anual Cuenta de depósito fijo, 8-11 por ciento de interés anual Cuenta de ahorros objetivo Cuenta de ahorro grupal, 5 por ciento de interés anual
Crédito para: Negocio grupal Empresa individual (MIPYME) Consumo/emergencia Agricultura Tasas de educación/escuela	Préstamo individual/grupal para microempresas Préstamo para pequeñas empresas Préstamo para adquisición de activos Préstamo para pequeñas y medianas empresas Préstamo de asalariados Préstamo Agrícola Préstamo de desarrollo escolar Préstamo de cuotas escolares
Pagos/remesas: Móvil/electrónico Desde/hacia la Comunidad de África Oriental y el Cuerno de África	Móvil UGAFODE Superagente para MTN y Airtel Mobile Money Agente de Western Union, MoneyGram, Xpress Money de las sucursales de Kampala y Mbarara (MTS)
Seguro (salud, robo, incendio)	(Póliza de vida crédito obligatoria con crédito)
Servicios no financieros (educación financiera, elaboración de presupuestos domésticos, habilidades para la vida/redes sociales)	Capacitaciones en educación financiera y desarrollo empresarial en asociación con ONGs y para grupos de préstamos formados

Todos los clientes de UGAFODE deben abrir una cuenta de ahorro ordinaria (transaccional). Este producto se comercializó inicialmente a los clientes como una oportunidad para obtener préstamos, lo que explica en parte el alto 53 por ciento de las cuentas de ahorro que estaban inactivas, ya que las solicitudes de préstamo posteriores fueron rechazadas. El producto GroupSave dirigido a VSLA y organizaciones comunitarias registradas (CBO) satisfaría una demanda entre los muchos refugiados que ya eran miembros de grupos de ahorro y les gustaría depositar sus fondos de manera más segura y ganar intereses.

Las tres sucursales de UGAFODE en Kampala comenzaron a atender a los refugiados remitidos por la OPM, los nuevos socios de las OING y los refugiados que se acercaron a UGAFODE al escuchar de los miembros de la comunidad que el PSF estaba "abierto para asuntos de refugiados". UGAFODE incorporó nuevos clientes con una

cuenta de ahorros como cualquier cliente nacional y también promovió su cuenta de ahorros junior, que permite a los padres refugiados ahorrar para (la educación de) sus hijos. Los principales desafíos en el proceso de apertura de cuentas de ahorro incluyeron:

- La identificación de refugiado de la OPM se agregó al MIS y al proceso de solicitud como documentación de identificación aceptable, pero aún necesitaba verificación para fines de KYC y eso tomó de 2 a 3 días al principio. El memorando de entendimiento con la OPM acortó este proceso, pero la falta de ortografía de los nombres en las identificaciones de refugiados aún podría retrasar la incorporación. Por lo tanto, los flujos de proceso de apertura de cuentas y crédito para clientes refugiados se centralizaron para aumentar el tiempo de respuesta;

⁵ P.ej.: <https://www.findevgateway.org/paper/2018/07/assessing-needs-refugees-financial-and-non-financial-services-uganda> y https://www.inclusivefinanceplatform.nl/wp-content/uploads/2019/04/npm-diagnostic-study-uganda-final_0.pdf

- Varias políticas de UGAFODE necesitaban ajustes para que la incorporación de refugiados fuera más eficiente. Por ejemplo, la política de UGAFODE desaconsejaba la incorporación de grupos preexistentes y requería que los grupos presentaran un certificado de CBO emitido por las autoridades locales, una constitución y una resolución de la Junta para abrir una cuenta de UGAFODE, y los nombres y números de identificación personal de tres signatarios para cuentas de grupo.

La provisión de crédito fue mucho más cautelosa. UGAFODE aceptó referencias de socios, pero tuvo cuidado de no subcontratar la segmentación y de mantener el control total sobre el proceso de evaluación de préstamos. UGAFODE ya había aprendido lecciones costosas al incorporar clientes de ahorro nacional con la promesa de préstamos futuros (lo que resultó en una alta proporción de cuentas inactivas por parte de solicitantes rechazados). El proceso de solicitud de préstamo es relativamente costoso y los solicitantes de préstamo rechazados podrían dañar rápidamente la reputación del PSF entre los refugiados, por lo que todo el personal de primera línea fue capacitado para ser extremadamente claro y transparente en su interacción con los clientes refugiados durante la incorporación, y segmentar cuidadosamente para identificar a los solicitantes de préstamo entre los ahorradores incorporados que tenían más probabilidades de ser aprobados por el comité de crédito. Se admite que los oficiales de crédito eran más estrictos con los refugiados que con los clientes nacionales, visitaban hogares y negocios varias veces y obtenían referencias de otros clientes refugiados y proveedores de los solicitantes. Algunos de los desafíos enfrentados en los préstamos incluyeron:

- **Estereotipos e ideas preconcebidas entre el personal:** los oficiales de crédito se mostraron escépticos de que los refugiados tuvieran la garantía necesaria para los préstamos individuales y temían que se fugarían sin pagar los préstamos. Algunos miembros del personal aprendieron por las malas que los clientes refugiados a menudo entienden inglés o luganda incluso si no lo hablan y se quejarán si no se les trata con cortesía. La sucursal y la alta gerencia tuvieron que disciplinar al personal crítico de primera línea que hablaba despectivamente sobre los refugiados en su presencia.
- **Paciencia y asignación de tiempo del personal:** los oficiales de crédito necesitaban más tiempo para explicar todos los términos y condiciones a los

refugiados prestatarios interesados por primera vez, y para evaluar sus microempresas, a menudo informales. En particular, los solicitantes de préstamos rechazados necesitaban una explicación completa, transparente y considerada.

Entre enero y octubre de 2019, 1 069 refugiados abrieron una cuenta de ahorros con UGAFODE, depositando unos UGX 88,2 millones (US\$ 23 900), mientras que UGAFODE había desembolsado 123 préstamos, en su mayoría grupales, a refugiados por un valor de UGX 165,6 millones (US\$ 44 890). El PaR(30) en la cartera de refugiados se mantuvo en el 0 % (el PaR(1 día) varió entre el 1,5 y el 2 %) frente a un PaR(30) general de alrededor del 3 % para todos los clientes. En general, el personal de UGAFODE ha aprendido que no todos los refugiados son buenos clientes, pero la mayoría de los refugiados que se convierten en prestatarios se desempeñan igual o mejor que los nacionales.

5. Estrategia de entrega: canales y expansión rural

Los productos de ahorro de UGAFODE son administrados por un Gerente de Ahorros en el BGD, respaldado por 31 oficiales de ventas/mercadeo, quienes brindan capacitación/información a los clientes sobre productos de ahorro y UGAFODE Mobile. Los oficiales de crédito evalúan a los solicitantes de préstamos, mientras que el departamento de Canales administra las conciliaciones de las cuentas móviles de UGAFODE. Para facilitar el acceso y la incorporación de clientes refugiados, BDG solicitó la aprobación de la Junta en mayo de 2019 para contratar pasantes de Ventas y Marketing entre las comunidades de refugiados, lo que condujo a la contratación de 10 pasantes para junio de 2019 y aumentó significativamente la aceptación (consulte la Sección 9 sobre Recursos Humanos, Gestión y cambios culturales).

El canal de banca móvil, UGAFODE Mobile, se lanzó en 2013, lo que permite a los clientes transferir dinero hacia y desde su cuenta de ahorros utilizando MTN y, más tarde (2016), los agentes de dinero móvil de Airtel. UGAFODE es ahora un súper agente para los dos operadores de redes móviles (MNO) con una flotación máxima de UGX 4 mil millones (US\$ 1,1 millones). Las sucursales urbanas actúan como agentes de UGAFODE y pueden actuar como intermediarios con los agentes

maestros de Airtel/MTN para cambiar el capital flotante⁶ por efectivo (a cambio de una tarifa), lo que permite a las sucursales desembolsar préstamos en efectivo, si, por ejemplo, los cheques de reserva necesarios de la oficina central para el desembolso a través de medios comerciales de las sucursales bancarias se retrasan. Algunos agentes maestros de MTN brindan asesoramiento a los clientes de UGAFODE sobre cómo operar el dinero móvil.

UGAFODE pronto aprendió que “todos los clientes quieren una cuenta de dinero móvil”. Es más fácil realizar transacciones y ahorrar a los clientes el viaje, a menudo largo y costoso, a una sucursal. Los refugiados no eran diferentes, y muchos ya estaban familiarizados con el dinero móvil, aunque no todos tenían su propio teléfono, tarjeta SIM o podían entender fácilmente la aplicación UGAFODE Mobile, que solo está en inglés. Pero en 2019, UGAFODE se topó con un obstáculo, ya que se detuvo la emisión de tarjetas SIM a los refugiados:

Un número de teléfono celular válido a nombre del cliente es un requisito de KYC. Sin embargo, hasta mediados de 2019, la tarjeta de identificación de refugiado de la OPM era la única identificación aceptada para que un refugiado se registrara y activara una tarjeta SIM, y a menudo lleva meses obtenerla. Esto había llevado a muchos refugiados a aplicar soluciones alternativas, como registrar varias SIM en una tarjeta de identificación, comprar tarjetas SIM en el mercado negro o registrar una tarjeta SIM con las credenciales de un amigo. Con el deseo de tomar medidas enérgicas contra este "fraude" percibido, una directiva de la Comisión de Comunicaciones de Uganda (UCC) a mediados de 2019 impidió que los MNO emitieran tarjetas SIM sobre la base de tarjetas de identificación de refugiados. Obviamente, esto limitó la inscripción de clientes refugiados de UGAFODE en la plataforma de banca móvil de UGAFODE y resultó en depósitos inferiores a los esperados de los refugiados urbanos en Kampala. Con el apoyo de la GSMA y el ACNUR, la UCC emitió una directiva más favorable para los MNO en agosto de 2019, en la que se establece que las tarjetas SIM se pueden emitir a los refugiados que tengan una identificación de refugiado válida emitida por la OPM, pero, en su ausencia, [una carta de certificación emitida por la OPM también es reconocida formalmente](#) por la UCC como una forma válida de

identificación para el registro de SIM. Sin embargo, tomó tiempo para que UGAFODE ajustara sus criterios internos de elegibilidad para aceptar también Cartas de Atestación como identificaciones personales, incluso si las cartas de atestación válidas tienen un identificador único y están impresas en papel seguro.



La parcela asignada en el asentamiento de Nakivale

Paso 10 del plan de acción

Al ver una buena aceptación y sin grandes dificultades para atender a los refugiados urbanos en Kampala, UGAFODE aceleró su expansión al asentamiento rural de Nakivale en el suroeste de Uganda, donde el acceso a los servicios financieros formales ha sido un desafío durante años, a pesar de las SACCO, VSLA y Agentes de CICO en la liquidación.

El memorando de entendimiento firmado con la OPM en agosto de 2019 establecía que “El gobierno, a través de la OPM apoyará a UGAFODE de cualquier manera posible”, y el Comisionado de la OPM asignó un terreno vacante del gobierno a UGAFODE para establecer su sucursal, pero, como suele ser el caso en Uganda – UGAFODE no recibió documentación de esta asignación. UGAFODE sabía que tenía que actuar con rapidez para asegurar el terreno erigiendo una cerca y una estructura rudimentaria en el terreno para evitar perderlo por reasignación para otros usos, una inversión bastante arriesgada para el PSF. Al presentar al Directorio los avances del proyecto piloto, BDG solicitó la aprobación del Directorio de la nueva minisucursal en octubre de 2019, presentando un presupuesto de UGX 319 millones (US\$87 400) para la instalación y operación de la minisucursal a 12 meses, proyectando rentabilidad al cierre del año 1 con una cartera de 4 410 ahorradores y 3 265 prestatarios. UGAFODE recibió una donación de capital de SIDA a través

⁶ Float es el saldo de dinero electrónico, o efectivo físico, o dinero en una cuenta bancaria al que un agente puede acceder de inmediato para satisfacer las demandas de los clientes para comprar (ingresar) o vender (retirar) dinero electrónico (GSMA, 2010).

Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados: UGAFODE

del [Proyecto de Inclusión Financiera para Refugiados de Credit Agricole Microfinance Foundation](#) para financiar la nueva [mini-sucursal](#) rural.

Si bien UGAFODE obtuvo permiso de la OPM para abrir operaciones dentro del asentamiento, no se permiten estructuras permanentes, por lo que la sucursal tuvo que construirse con contenedores prefabricados según lo diseñado por un arquitecto. UGAFODE necesitaba obtener la aprobación del Banco de Uganda de la nueva sucursal según las Regulaciones de MDI, y el BOU inspeccionó la nueva estructura en febrero de 2020 para verificar que se implementaran salvaguardas de efectivo, etc. Luego fue necesario contratar personal para el nueva local, lo cual fue difícil, ya que las condiciones de vida y las comodidades en el asentamiento son limitadas (ver la Sección 9 sobre Gestión de Recursos Humanos y cambios culturales). A pesar de todas las dificultades, la nueva mini sucursal abrió sus puertas a los clientes el 1 de marzo de 2020 y se abrieron 300 nuevas cuentas durante las primeras 3 semanas, mientras que la nueva sucursal recibió una gran cantidad de solicitudes de préstamos.



La mini sucursal de Nakivale en la apertura en marzo de 2020

El lanzamiento de UGAFODE a los refugiados rurales desde la mini sucursal ha tenido un buen comienzo. El PSF todavía está trabajando para refinar el canal de banca móvil para permitir que más refugiados accedan a sus cuentas a través de sus teléfonos móviles para ahorrar, retirar, pagar préstamos, pagar facturas y mucho más. Esto reducirá sus costos de transporte para acceder al servicio de la sucursal y, en consecuencia, garantizará la comodidad y la seguridad. Además, UGAFODE busca introducir puntos de venta (POS) y plataformas Inter-switch para profundizar el alcance y la inclusión financiera. Para apoyar este esfuerzo, UGAFODE ha presentado una propuesta de subvención al [Fondo de Inclusión Financiera Digital de África](#) (ADFI, por sus siglas

en inglés) del Banco Africano de Desarrollo para digitalizar el Caso de Negocios de Inclusión Financiera para Refugiados.

6. Estrategia de marketing y comunicación

Los productos de UGAFODE están siendo promocionados por el centro de llamadas y a través de "pitch camps" en sucursales y anuncios de radio. Desde 2017, UGAFODE ha traducido folletos de productos clave a dos idiomas locales, pero opera predominantemente en inglés. La aplicación UGAFODE Mobile solo está disponible en inglés. UGAFODE ha explorado la opción de una plataforma multilingüe, pero fue rechazada debido al costo (US\$12 000).

Informado por el estudio de factibilidad y la estrategia, UGAFODE diseñó su estrategia de mercadeo para enfocarse en el alcance directo (mercadeo) a los refugiados y las comunidades anfitrionas de Uganda desde las sucursales, referencias de boca en boca de los clientes existentes y asociaciones con la OPM, InterAid, JRS y otras I/ONG y OBC locales que trabajan con refugiados. Con su lema "Escuchamos, nos importa", UGAFODE enfatizó su gama de productos y servicios personalizados para diferenciarse de otros proveedores en su marketing subyacente (BTL), fomentando relaciones directas con clientes potenciales entre el segmento objetivo de personas económicamente activas, refugiados y anfitriones ugandeses.

La promoción de BTL incluyó marketing puerta a puerta, marketing móvil con la camioneta de la marca UGAFODE y publicidad a través de días de clientes organizados y participación en eventos públicos como parte de sus actividades de responsabilidad social corporativa, como el Rally anual del Día Mundial del Refugiado.



UGAFODE en la manifestación del Día Mundial del Refugiado 2020

UGAFODE planeó la venta cruzada de productos de ahorro y crédito a los clientes de remesas de refugiados existentes y emplear el alcance móvil para desembolsos y reembolsos de préstamos.

UGAFODE pronto se dio cuenta de que las barreras del idioma eran reales, especialmente para el personal interno del centro de llamadas, que tiene funciones de marketing y resolución de quejas. Se ha convertido en una prioridad garantizar que el personal del centro de llamadas pueda conversar en francés, kiswahili, lingala y árabe. Al mismo tiempo, estaba claro que la comercialización directa a los refugiados sería mucho más eficaz si la realizaran los propios miembros de la comunidad de refugiados.

Ugafode Microfinance Limited (MDI) is enabling financial inclusion for both urban and rural refugees.
Open an account today.

We listen, We care

UGAFODE Microfinance Limited - MDI @UgafodeMDI ugafode_mdi +256 753119107

Head Office: Plot 62 Silva Arcade Building Bombo road, P.O. Box 30815 Kampala - Uganda
Toll Free Line: 0800223900, Tel: +256 414 257181
Email: admin@ugafode.co.ug, Web: www.ugafode.co.ug

Afiche de UGAFODE por el Día Mundial del Refugiado

Paso 7 del plan de acción

Durante 2020, los materiales de marketing se actualizaron y tradujeron para la nueva minisucursal en Nakivale y para otros clientes refugiados. UGAFODE agregó un presupuesto para marketing y comunicaciones en su propuesta de subvención GAMF para la nueva mini sucursal, incluidos folletos y volantes en francés, lingala y kiswahili, así como la transmisión de anuncios de radio. También adquirieron carteles, pancartas, una carpa grande y un sistema de megafonía para eventos de marketing.

Paso 8 del plan de acción

La dirección de UGAFODE aprobó la contratación de 10 refugiados en prácticas (cinco congoleños y cinco sursudaneses para octubre de 2019) que estaban destinados en las tres sucursales urbanas de UGAFODE en Kampala. Esto ayudó de inmediato a abordar las barreras del idioma y aumentó la incorporación de nuevos clientes refugiados. Los pasantes demostraron ingenio y tenían las redes para llevar el mensaje a sus comunidades, y muchos refugiados se sintieron más cómodos haciendo preguntas en sus propios idiomas a interlocutores en los que confiaban. A marzo de 2020, UGAFODE tenía 16 pasantes de ventas y marketing empleados, todos ex clientes refugiados (consulte la Sección 9 sobre Gestión de recursos humanos y cambios culturales).

7. Organizational structure

Ansioso por cambiar la organización después de la crisis de 2016-17 y hacer que UGAFODE sea rentable, el ambicioso equipo de gestión había pedido a la organización que participara en una serie de nuevos productos y desarrollos de procedimientos, a los que el personal estaba tratando de responder. No había mucho exceso de capacidad dentro de los departamentos para participar en el proyecto piloto de Inclusión Financiera de los Refugiados, que estaba anclado en BDG.

Paso 3 del plan de acción

Para garantizar que la inclusión de refugiados y otros residentes nacidos en el extranjero (FBR, por sus siglas en inglés) obtuviera la atención gerencial y del personal requerida en el ajetreado PSF, y que se construyera la aceptación, se estableció formalmente un Equipo Campeón de Inclusión Financiera. El Gerente de Investigación y Desarrollo Empresarial (BGD) fue asignado como líder y propietario del proyecto bajo la Unidad BDG, a cargo de la planificación, puesta en marcha y supervisión de la fase piloto. BDG coordinó estrechamente con las sucursales piloto, así como con Crédito, Operaciones, Marketing, TIC/MIS, Riesgo y Canales. En varios momentos durante el proyecto piloto, el Campeón también se comprometió con Legal (ver más abajo). El Campeón informó mensualmente al Equipo Directivo Superior (SMT) de UGAFODE, y la Junta recibió actualizaciones trimestrales.

Si bien el proyecto piloto permaneció con BDG, el proceso de entrega de las carteras de refugiados en las sucursales

urbanas a Operaciones comenzó a fines de 2020, y la mini sucursal de Nakivale está siendo entregada al Gerente Regional Suroeste. Mientras tanto, BDG está comenzando a buscar los próximos pasos de expansión, incluidos otros asentamientos en el centro y suroeste de Uganda.

8. Políticas, procesos y procedimientos internos

Como la mayoría de los PSF que expanden sus servicios a los refugiados, UGAFODE necesitaba revisar y ajustar las políticas, los procedimientos, los sistemas y la documentación operativos más de lo que necesitaba para diseñar nuevos productos. En general, los ajustes necesarios a la política crediticia de UGAFODE fueron menores, pero fundamentales (consulte la Tabla 3) para permitir que el PSF esté "preparado para los refugiados" y para aclarar al personal de primera línea cómo expandirían los servicios al nuevo segmento.

Paso 5 del plan de acción

UGAFODE se benefició de una revisión de política interna planificada por parte del Departamento Legal para revisar

las políticas y los procedimientos relacionados a través de una lente "amigable para los refugiados" y pudo presentar propuestas de ajustes para la aprobación de la Junta en octubre de 2018. Estos ajustes aseguraron que UGAFODE se volviera más "listo para refugiados". Una vez que la Junta aprobó los cambios de política básicos, Operaciones revisó todo el conjunto de procedimientos y documentación requerida de los clientes (formularios de elegibilidad y listas de verificación, formularios de evaluación y aprobación de préstamos, y contratos de préstamos) para garantizar que el nuevo enfoque de UGAFODE "inclusivo para refugiados" no excluiría inadvertidamente a los residentes nacidos en el extranjero de los servicios del PSF.

► **Tabla 3: Principales ajustes de política recomendados por UGAFODE**

Políticas actuales que requieren ajustes	Formulación	Revisión recomendada
Póliza de préstamo individual	"El solicitante debe ser ciudadano ugandés o tener residencia permanente en Uganda".	"El solicitante debe ser ciudadano de Uganda o tener un estatus de residente permanente o temporal en Uganda, este último 6 meses más que el plazo del préstamo propuesto".
Póliza de préstamo grupal	"La Metodología del Grupo UGAFODE está dirigida a ugandeses de bajos ingresos".	"La metodología de grupo de UGAFODE está dirigida a residentes de bajos ingresos en Uganda"
Póliza de préstamo grupal	"UGAFODE no aceptará la integración de grupos y asociaciones ya existentes en su totalidad en SG o Grupos, ya que se presumirá que se han formado para fines diferentes".	"UGAFODE, en general, no aceptará grupos y asociaciones ya existentes en su totalidad, ya que pueden haberse formado para diferentes propósitos, pero siguiendo la debida diligencia de los miembros propuestos del grupo, UGAFODE puede aceptar grupos existentes si los miembros cumplen con los criterios de elegibilidad de UGAFODE," ⁷

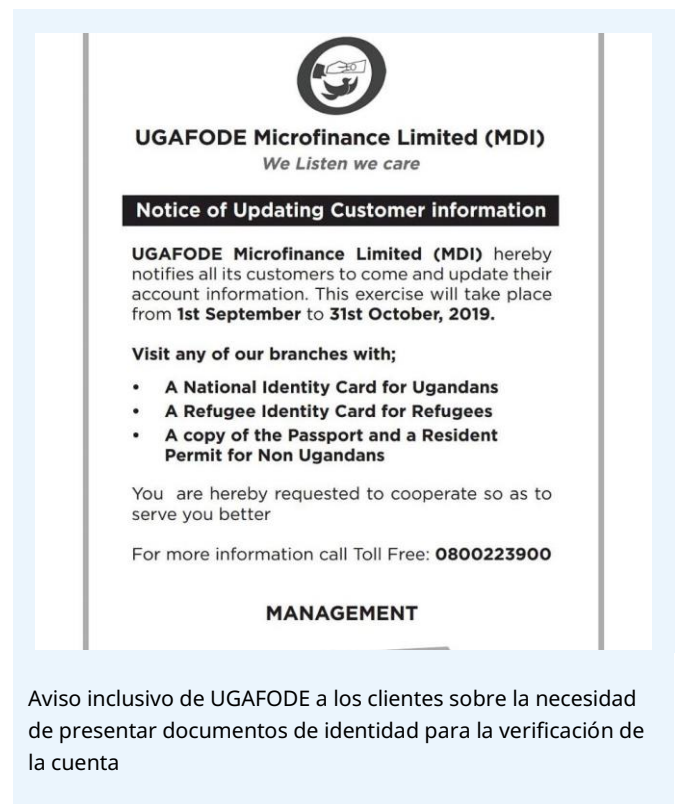
Inicialmente, los gerentes de UGAFODE no estaban seguros de si las identificaciones de refugiados eran aceptables como documentación de identidad personal compatible con KYC. No se trataba de una cuestión de política, sino de una incertidumbre de procedimiento, ya que la política de préstamos del Grupo UGAFODE permitía

"Identificación: Tener algún tipo de identificación (pasaporte, seguridad social, licencia de conducir, permiso comercial, tarjeta de identificación del ayuntamiento, otros)". Sin embargo, estas políticas alternativas a la identificación nacional de Uganda no se habían comunicado con suficiente claridad dentro de UGAFODE, y

⁷ La suposición política de que los grupos pueden haberse establecido para "otros fines" no es muy válida en un entorno en el que los refugiados están excluidos del acceso a la financiación formal. UGAFODE confirmó su derecho a evaluar y realizar la debida diligencia del cliente para todos los miembros del grupo, así como su política sobre un solo miembro de la familia por grupo. Sin embargo, la incorporación de grupos existentes (por ejemplo, VSLA) beneficiaría tanto a los refugiados como a UGAFODE, ya que dichos grupos ya tendrían un nivel de educación financiera.

la gerencia brindó orientación para aclarar que la identificación de refugiado era aceptable para los propósitos de KYC.

- En el MIS, la página de registro de clientes tiene un menú desplegable de tipos de identificación y número de identificación. El menú desplegable para 'tipo de identificación' incluía 'identificación nacional', certificado del fondo nacional de seguridad social (NSSF), certificado de IVA (para empresas), número de identificación del contribuyente (TIN), tarjeta financiera, número de licencia comercial, tarjeta de identificación de servicios de seguridad, y "pasaporte". Por lo tanto, los refugiados sin pasaporte serían rechazados en el MIS de UGAFODE. Se le pidió al personal del departamento de TIC que agregara la identificación de refugiado a los "Tipos de identificación" disponibles en el menú desplegable;
- Dado que muchos refugiados en Uganda han tenido que esperar hasta 3 años para que se emita su identificación de refugiado, UGAFODE podría haber agregado identificaciones nacionales de los cuatro estados de EAC y cartas de certificación de solicitante de asilo de la OPM, así como pasaportes válidos de cualquier país en conjunto. con una visa/permiso de residencia válido o un permiso de trabajo a su lista de documentos de identificación personal aceptables y prueba de residencia legal en Uganda, pero esto se consideró demasiado arriesgado durante la fase piloto;
- Si los refugiados tienen una tarjeta SIM a su nombre, ya están verificados debido a los requisitos para que los MNO solo activen tarjetas SIM para refugiados con una identificación de refugiado válida o una carta de certificación. Por lo tanto, UGAFODE podría haber agregado una tarjeta SIM a su nombre a su lista de identificaciones personales alternativas aceptables.



Las identificaciones de refugiados y las cartas de atestación se autentican con el Sistema de gestión de información sobre refugiados (RIMS) de la OPM, pero los PSF de Uganda no tienen acceso electrónico para consultar esta base de datos. Al principio, UGAFODE como MDI tenía que enviar solicitudes de verificación por correo electrónico a la OPM a través de un banco de Nivel I y la respuesta a menudo tomaba días.

- Según el memorando de entendimiento firmado con la OPM, este engorroso proceso se simplificó y el departamento de Canales ahora puede enviar solicitudes directamente al administrador de RIMS y recibir respuestas mucho más rápido. Cuando UGAFODE actualizó su sistema bancario central en 2019, su aplicación de banca móvil se vinculó al mismo agregador de pagos que la OPM, lo que aumentó significativamente la velocidad de las verificaciones, incluso para las identificaciones de refugiados que pueden tener errores ortográficos.

La verificación de direcciones fue otra preocupación entre el personal. En el pasado, UGAFODE había utilizado una carta del Consejo Local (LC-1) para incorporar a ugandeses sin una identificación nacional, pero un fraude significativo con cartas LC-1 hizo que la Junta detuviera este procedimiento.

La gerencia de UGAFODE brindó orientación y capacitación adicionales para su personal sobre métodos alternativos de verificación de direcciones para poblaciones de refugiados en asentamientos urbanos y rurales, respectivamente. Además de la verificación física de la residencia por parte del personal de UGAFODE, el PSF decidió que las cartas LC-1 aún podrían usarse para verificar la dirección y la duración de la estadía de los clientes refugiados urbanos. Para los refugiados que residen en asentamientos, existen estructuras equivalentes de Consejos de Bienestar de Refugiados (RWC1-3) y líderes de bloque, que informan al Comandante de Asentamiento de OPM (equivalente a LC-3) y que pueden validar la dirección de los refugiados y la duración de permanencia.

Para monitorear los resultados del proyecto piloto e informar la implementación posterior, UGAFODE necesitaba poder rastrear el segmento de refugiados de la cartera por producto, rama y desempeño (PaR y retención). Esto requirió ajustes en el MIS y capacitación adicional del personal:

- La página de registro de clientes en el MIS de UGAFODE incluía un campo para "país" (de origen). La página también tiene un campo de 'nacionalidad', pero este campo había sido deshabilitado. Cuando se interrogó al MIS en agosto de 2018, devolvió una lista de 700 clientes desde el inicio del sistema registrados por "país", la mayoría (646) de Kenia. Al preguntar sobre los titulares de cuentas de ahorro actuales, aparecieron unas 18 cuentas de ahorro FBR, 10 de las cuales eran de kenianos. Por el campo de "nacionalidad" deshabilitado, la consulta del sistema arrojó solo 13 cuentas, incluidos clientes de las Bahamas, Fiji, Moldavia, Madagascar, Pakistán, Yemen y Zimbabue. Deshabilitar el campo de nacionalidad y no prestar mucha atención al país de origen había dado lugar a imprecisiones;
- UGAFODE reactivó el campo "nacionalidad" y capacitó al personal digitador sobre la importancia de capturar con precisión esta información. Si bien UGAFODE reconoce que la nacionalidad no es un indicador útil para el desempeño del cliente potencial, es importante para la presentación de informes, el análisis interno y el seguimiento.

Para evitar sorpresas desagradables y un "campo de juego desigual" para los segmentos de clientes, UGAFODE confirmó con su suscriptor de cartera CIC que los clientes

nacidos en el extranjero estarían cubiertos en la póliza de seguro de vida de crédito en los mismos términos y condiciones que los clientes nacionales.

UGAFODE emite un número de identificación de cliente único solo para los clientes que abren una cuenta de ahorros ordinaria/transaccional, y todos los ingresos generados por los servicios posteriores se pueden rastrear mediante la identificación del cliente. También se pueden rastrear otros servicios financieros (productos de ahorro, pagos) a los que accede el cliente. Sin embargo, los costos de NFS de UGAFODE (tiempo del personal, materiales, impresión, transporte/combustible) no se rastrean hasta las identificaciones de los clientes. Estos costos son capturados y pueden ser analizados en el sistema por el oficial de crédito o sucursal, pero no están vinculados a los clientes. Por lo tanto, UGAFODE no conoce su relación de incorporación (titulares de cuenta/NFS y participantes de eventos de marketing) ni el costo/beneficio total por cliente.

- UGAFODE está considerando si sería factible asignar una identificación de cliente en el primer encuentro de servicio (ya sea financiero o no financiero) con nuevos clientes potenciales y rastrear este identificador a lo largo del viaje del cliente con UGAFODE (apertura de cuenta de ahorros, unirse a UGAFODE Mobile, solicitud de préstamos, acceso a NFS, etc.) para determinar el costo total y compararlo con los ingresos totales generados por los productos de crédito para determinar la rentabilidad total por cliente.

9. Gestión de recursos humanos y cambios culturales

A marzo de 2018, UGAFODE tenía 275 empleados, 70 (25 por ciento) de ellos en la oficina central en Kampala. En parte como consecuencia de la crisis de gobernabilidad y en parte debido a la caza furtiva en la industria competitiva, UGAFODE tuvo una rotación de personal del 27 por ciento en 2017, contrató a un nuevo Director Ejecutivo en 2018 y perdió a su Gerente de Crédito en 2019. El Equipo de Alta Gerencia (SMT) está compuesto por el CEO, el CFO (que también supervisa la Administración), el ED y el secretario de la compañía (Jefe del departamento Legal), así como los jefes de Crédito, Riesgo, Crecimiento y Desarrollo Comercial (BDG), Auditoría, TIC y Operaciones, del que se ha escindido recientemente el nuevo departamento de Canales. Los

nuevos proyectos, incluido el servicio a los refugiados, recae en BDG.

A mediados de 2019, el SMT aprobó la contratación de 10 refugiados como pasantes de marketing y ventas (5 congoleños y 5 sursudaneses para octubre de 2019), y en marzo de 2020, UGAFODE tenía 16 pasantes de ventas y marketing empleados, todos ex refugiados. clientes (ver Sección 6 sobre estrategia de Marketing y Comunicación). Los anuncios de empleo eran públicos para todo el personal, y se entrevistó a los solicitantes de Ruanda, Sudán del Sur y la República Democrática del Congo, en función de su CV. La mayoría de los solicitantes eran jóvenes y expertos en TIC, pero a menudo no tenían la (documentación de) sus calificaciones educativas/académicas normalmente requeridas por UGAFODE. Esto también ha impedido que UGAFODE contrate formalmente a los nuevos reclutas como por ejemplo oficiales de crédito, a pesar de su excelente desempeño.

Los nuevos pasantes recibieron capacitación interna durante 2 semanas y siguieron a los oficiales de ventas y marketing experimentados durante otras dos semanas, supervisados por BDG y los gerentes de las tres sucursales urbanas donde estaban estacionados. BDG también se aseguró de que los nuevos pasantes participaran en reuniones de personal y reuniones y presentaciones a partes interesadas externas para garantizar que estuvieran informados sobre toda la estrategia de UGAFODE. Superando las barreras del idioma, los pasantes pueden establecer un mayor nivel de confianza con los nuevos segmentos de clientes más rápido que los ugandeses. Al ser antiguos clientes, pueden hablar desde su experiencia personal, lo que genera aún más confianza.

- UGAFODE considera que la contratación de este nuevo personal impactó significativamente en el éxito del

proyecto piloto. Actualmente, el PSF está buscando formas de proporcionar patrocinios para al menos tres pasantes que les permitan obtener el diploma académico necesario para ser contratados como oficiales de crédito.

La subvención GAMF para la mini sucursal en Nakivale financió el establecimiento menos los gastos de personal, que fue absorbida por UGAFODE. El departamento de Recursos Humanos anunció interna y externamente los puestos de Nakivale, que inicialmente incluían un gerente de sucursal, 2 oficiales bancarios (para ahorros), 2 oficiales de crédito (evaluando préstamos grupales e individuales), un cajero y 3 empleados de ventas y marketing, lo últimos todos refugiados del asentamiento. La contratación del personal básico fue difícil, ya que las opciones de alojamiento y los servicios del asentamiento son muy básicos.

- UGAFODE nombró a un ex supervisor como Gerente de Sucursal y agregó un "subsidio por dificultades económicas" al paquete salarial para el personal para compensar estos desafíos;
- debido a la gran demanda en Nakivale, ya hay planes a fines del mes 1 para aumentar la cantidad de personal de ventas y oficiales de crédito.

La OIT quisiera agradecer a Lene M.P. Hansen por documentar esta experiencia, así como a la gerencia y al personal de UGAFODE por compartir sus aportes, experiencias y puntos de vista.

Todas las imágenes de este informe son proporcionadas por UGAFODE.

Acerca de "Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados y las comunidades de acogida"

Este caso y los demás de la misma serie se han desarrollado en el marco del curso de gestión "Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados y las comunidades de acogida". Está dirigido a administradores de PSF que actualmente atienden o consideran brindar servicios financieros a refugiados y comunidades de acogida. Haga clic aquí para más información.

Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados: UGAFODE

Contact details

International Labour Organization

Route des Morillons 4
CH-1211 Geneva 22
Switzerland

T: +41 22 799 7239

E: SOCIALFINANCE@ilo.org