

GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO SOCIAL
EN MICROFINANZAS

Lineamientos

Imp-Act 

en colaboración con



MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Agradecimientos	v
Como utilizar esta guía de recursos	viii
GENERALIDADES	I
1 Introducción a la gestión del desempeño social	1
Alcanzando el desempeño social y financiero	1
Comprendiendo las preferencias y necesidades de los clientes	1
Gestionando el desempeño social	3
Lo esencial de la gestión del desempeño social	3
2 Construyendo un sistema para gestionar el desempeño social	6
Examinando los procesos de impacto	6
Iniciando	6
3 Los costos y los beneficios de la gestión del desempeño social	7
La GDS beneficiará a gerentes	7
La GDS beneficiará a clientes	7
La GDS mejorará su cobertura, servicios y productos	7
La GDS optimizará su desempeño financiero	8
Mirando hacia adelante	8
DESARROLLANDO Y UTILIZANDO UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL: UN MAPA	11
Los componentes de la GDS	11
Componente 1: Desarrollo de una estrategia para el desempeño social	11
Componente 2: Monitoreo y evaluación el desempeño social	11
Componente 3: Institucionalización y uso de la información sobre el desempeño social	12
Decidiendo su enfoque hacia la GDS	13
Componente 1: Desarrollo de una estrategia para el desempeño social	14
1.1 Clarificar metas sociales	14
1.2 Fijar metas y objetivos de desempeño claros y realistas	15
1.3 Diseñar o modificar su programa para alcanzar sus objetivos de desempeño social	16
Componente 2: Monitoreo y evaluación el desempeño social	19
2.1 Planificando su sistema de GDS: dos elementos	19
2.2 Diseño del sistema de GDS	24
2.3 Palabras de sabiduría en el diseño de la GDS: simplificar, probar, revisar	35
Componente 3: Usando e institucionalizando su sistema de GDS	38
3.1 Asegurar que la información haga una diferencia	38
3.2 Institucionalizando la GDS	40
3.3 Mejorar su sistema de GDS	42
Conclusión	44
Recursos adicionales	45



Índice de Cuadros

Cuadro 1.1	El programa <i>Imp-Act</i>	2
Cuadro 1.2	Marco para alcanzar objetivos sociales	6
Cuadro 1.3	Un perfil de la GDS: Prizma en Bosnia	9
Cuadro 2.1	Dos enfoques para monitorear la cobertura de la pobreza	25
Cuadro 2.2	Estrategias de muestreo cualitativo	32
Cuadro 2.3	El impacto de la GDS en los recursos humanos	40

Índice de Esquemas

Esquema 2.1	Camino y gestión del desempeño social	12
Esquema 2.2	Camino del impacto: Mikroplus, Croacia	17
Esquema 2.3	Herramientas para gestionar el desempeño social	29
Esquema 2.4	La GDS en contexto	38
Esquema 2.5	El circuito de retroalimentación	40

Índice de Tablas

Tabla 2.1	Muestra de razones para desarrollar sistemas de GDS	13
Tabla 2.2	Metas sociales y objetivos del desempeño social	15
Tabla 2.3	Análisis segmentado utilizando información de monitoreo	21
Tabla 2.4	Habilidades, costos y recursos requeridos por las herramientas de la GDS	30
Tabla 2.5	Tres modelos para proveer de personal para la GDS	35

Índice de Estudios de caso

Estudio de caso 1	Haciendo ajustes	16
Estudio de caso 2	Objetivos contradictorios	16
Estudio de caso 3	Alcanzando a los clientes objetivo	16
Estudio de caso 4	Empoderando a las mujeres	18
Estudio de caso 5	Profundizando la cobertura	18
Estudio de caso 6	Promoviendo el acceso a la educación	18
Estudio de caso 7	Promoviendo el desarrollo empresarial	18
Estudio de caso 8	Seguimiento del progreso a través de sistemas de monitoreo	23
Estudio de caso 9	Entendiendo patrones de cambio	23
Estudio de caso 10	Importancia de los estudios con pruebas piloto	28
Estudio de caso 11	Monitoreo de todos los clientes	31
Estudio de caso 12	Aprendizaje del personal y los clientes	33
Estudio de caso 13	Propios clientes	34
Estudio de caso 14	Clientes del otro personal	34
Estudio de caso 15	La complejidad simplificada	37
Estudio de caso 16	El departamento de investigación y desarrollo de Lapo (Nigeria)	41
Estudio de caso 17	Liderazgo fuerte e institucionalización de la GDS	42

Agradecimientos

Estos lineamientos concentran el trabajo del programa *Imp-Act* y de sus colaboradores en los cinco continentes por los últimos cinco años. El trabajo incluye al personal de nuestras 30 organizaciones afiliadas, así como a sus consultores locales y colaboradores, redes nacionales e internacionales, a los miembros del Grupo de Afinidad Finanzas para el Desarrollo de la Fundación Ford, a otros colaboradores, al equipo Universitario del Reino Unido, al personal de la Secretaría de *Imp-Act*, a traductores, consultores, y examinadores.

Mientras que la redacción general de esta guía ha sido principalmente el trabajo de Anton Simanowitz y Katarzyna Pawlak, queremos agradecer el trabajo de Candace Nelson, quien adaptó el contenido a su actual presentación para un accesible y fácil manejo para el usuario.

Queremos dar nuestro agradecimiento a las siguientes personas por su invaluable contribución al trabajo de este programa:

Irina Aliaga Romero (FINRURAL, Bolivia)
Elena Alexeeva (FORA, Rusia)
Aniceta R. Alip (CARD, Filipinas)
Jaime Aristotle B. Alip (CARD, Filipinas)
María Alvarado Vásquez (PROMUC, Perú)
Ted Baumann (Community Microfinance Network, Sudáfrica)
Brian Beard (Opportunity International, EEUU)
Demecia Benique Mamani (ProMujer-Perú, Perú)
Georgina Blanco-Mancilla (Traductor)
Alyson Brody (Secretaría)
Antoinette B. Bolaños (Asian Institute of Management, Filipinas)
Deborah Caro (Cultural Practice, LLC, EEUU)
Miriam Cherogony (K-Rep Development Agency, Kenia)
Augustine Cheruiyot (K-Rep Development Agency, Kenia)
Ronald Chua (Asian Institute of Management, Filipinas)
Monique Cohen (Microfinance Opportunities, EEUU)
James Copestake (Universidad de Bath, Reino Unido)
Marie Jo Cortijo (Consultor)
Patrick Crompton (FINCA International, EEUU)
Anup Dash (CYSD, India)
Stephen Devereux (IDS, Reino Unido)
Chris Dunford (Freedom From Hunger, EEUU)
Godwin Ehigiamusoe (LAPO, Nigeria)
Laura Foose (ACT, EEUU)
Gary Gaile (Examinador)
Grzegorz Galusek (MFC, Polonia)
Carter Garber (IDEAS, EEUU)
Mateo Garcia Cabello (Traductor)
John Gaventa (IDS, Reino Unido)
Stanley Garuba (LAPO, Nigeria)
Laura Elena Garza Bueno (Colegio de Postgraduados, México)
Frank de Giovanni (Fundación Ford, EEUU)
Maja Gizdic (Prizma, Bosnia-Herzegovina)
Jennifer Grant (Traductor)

Martin Greeley (IDS, Reino Unido)
Shantana R. Halder (BRAC, Bangladesh)
Malcolm Harper (Examinador)
Syed Hashemi (CGAP, EEUU)
John Hatch (FINCA International, EEUU)
Dirk van Hook (Cerudeb, Uganda)
Alfredo Hubard (CAME, México)
Uwa Izekor (LAPO, Nigeria)
Biljana Jahic (BosVita, Bosnia-Herzegovina)
Susan Johnson (Universidad de Bath, Reino Unido)
Lalaine M. Joyas (Consejo de Microfinanzas de las Filipinas)
Naila Kabeer (IDS, Reino Unido)
Ana Klincic (DEMOS, Croacia)
Sean Kline (Freedom From Hunger, EEUU)
Katherine E. Knotts (Secretaría)
Olga Kostukova (FORA, Rusia)
M. Udaia Kumar (SHARE, India)
Jean-Paul Lacoste (Fundación Ford, Chile)
Marie Jennifer de Leon (Consejo de Microfinanzas de las Filipinas)
José Andrés Loayza Pacheco (PROMUC, Perú)
Reynaldo Marconi Ojeda (FINRURAL, Bolivia)
Kalipe Mashaba (SEF, Sudáfrica)
Imran Matin (BRAC, Bangladesh)
Michal Matul (MFC, Polonia)
Julian May (University Natal, Sudáfrica)
Zanele Mbeki (WDB, Sudáfrica)
Jamie McDade (CERUDEB)
Delores McLaughlin (PLAN International, EEUU)
Gustavo Medeiros Urioste (FINRURAL, Bolivia)
Rekha Mehra (Fundación Ford, India)
Anibal Montoya Rodriguez (Covelo, Honduras)
Paul Mosley (Universidad de Sheffield, Reino Unido)
George Muruka (K-Rep Development Agency, Kenia)
Leonard Mutesasira (*MicroSave*, Uganda)
David Myhre (Fundación Ford, México)
Regina Nakayenga (FOCCAS, Uganda)
Richard Nalela (CERUDEB, Uganda)
D. Narendranath (PRADAN, India)
Miguel Navarro (ODEF, Honduras)
Lizbeth Navas-Aleman (Traductor)

Max Nino-Zarazua (Traductor)
Ben Nkuna (SEF, Sudáfrica)
Candace Nelson (Editor)
Jamee Newland (Secretaría)
Helzi Noponen (Consultor)
Daniela Olejarova (Integra, Rumania)
Kathryn O'Neill (Editor)
Lydia Opoku (Sinapi Aba Trust, Ghana)
Ana Ortiz Monasterio (Traductor)
Katarzyna Pawlak (MFC, Polonia)
Anna Portisch (Secretaría)
Isabel Ramos (CAME, México)
Kate Roper (SEF, Sudáfrica)
Catherine van de Ruit (Universidad de Natal, Sudáfrica)
Suzy Salib-Bauer (Opportunity International, EEUU)
Rodney Schuster (UMU, Uganda)
Jennefer Sebstad (Examinador)
Alla Serova (FORA, Rusia)
Namrata Sharma (CMF, Nepal)
Shalik Ram Sharma (CMF, Nepal)
Roshan Shrestha (CMF, Nepal)
Anton Simanowitz (Secretaría)
Frances Sinha (EDA, India)
Sonthi Somayajulu (SHARE, India)
Julius Ssegirinya (CERUDEB, Uganda)
Moses Ssimwogerere (UMU, Uganda)
Sonya Sultan (BRAC, Bangladesh)
Ruomei Sun (FPC, China)
Nelson Tasenga (FOCCAS, Uganda)
Clare Tawney (Editor)
Chizoba Unaeze (SEF, Sudáfrica)
Alice Walter (Consultor)
Andrew Watson (Fundación Ford, China)
John de Wit (SEF, Sudáfrica)
Gary Woller (SEEP, EEUU)
Graham A.N. Wright (MicroSave, Kenia)
Katie Wright-Revolledo (Universidad de Bath, Reino Unido)
Hugo Yanque Martínez (PROMUC, Peru)
Emma Zapata (Colegio de Postgraduados, México)

Queremos extender, una vez más, nuestro más sincero agradecimiento al Grupo de Afinidad Finanzas para el Desarrollo de la Fundación Ford por iniciar, apoyar y contribuir activamente al Programa *Imp-Act* mientras se fue desarrollando con los años. Fue un proceso dinámico, emocionante, y en ocasiones desordenado; sin embargo, como muy acertadamente mencionó Frank de Giovanni: “hemos sobrevivido”.

Cómo utilizar esta guía de recursos

Los lineamientos han sido divididos en dos partes:

Folleto

El folleto ofrece una visión general de la gestión del desempeño social (GDS), incluyendo una introducción, instrucciones para desarrollar un sistema de GDS y una guía de recursos para la GDS.

Notas Prácticas

Este conjunto de ocho Notas Prácticas proporciona una guía paso a paso a través de distintos aspectos de la GDS. Las Notas Prácticas son unidades independientes y pueden ser usadas según sea necesario. Por ejemplo, si usted está diseñando un sistema de monitoreo para el seguimiento del progreso de sus clientes y llevar a cabo una mejor segmentación del mercado, posiblemente encuentre útil la Nota Práctica 7 sobre sistemas de monitoreo.

Los títulos de las Notas Prácticas son:

1. El circuito de retroalimentación: respondiendo a las necesidades de los clientes
2. QUIP: conociendo al cliente a través de entrevistas en profundidad
3. Aprendiendo de la salida de clientes
4. Uso efectivo de encuestas
5. Escogiendo y usando indicadores para el manejo efectivo del desempeño social
6. Planificando la investigación para evaluar el desempeño social: una guía para gerentes
7. Rastreando el desempeño de los clientes: sistemas de monitoreo para la gestión del desempeño social
8. Revisando el desempeño social de las instituciones microfinancieras

Recursos adicionales

Si usted quiere saber más sobre cualquier tema en estos lineamientos, puede consultar la amplia lista de recursos y vínculos a documentos que se encuentra en el sitio web del programa en la página de recursos. Vea www.Imp-Act.org

Planificando la GDS

Como usted lo verá, la GDS proporciona un marco que integra varias áreas de investigación y práctica relacionadas a la evaluación de clientes que se traslapan, por lo que usted tiene varias opciones en cuanto a metodologías y herramientas para su sistema de GDS. Esta guía le ayudará a entender cómo éstas se pueden ajustar, le ayudará a planificar las necesidades de información de su organización y le dirigirá a recursos más detallados como las herramientas para la evaluación de impacto. Este folleto le ayudará a planear su curso de acción hacia la GDS. Tal vez usted utilice otras guías, manuales o herramientas, o tal vez decida empezar con la orientación de una o más de las Notas Prácticas incluidas en esta guía.

Cualquiera que sea su punto de partida, deje que su misión lo guíe y fije su mira en un proceso mediante el cual usted pueda monitorear y evaluar el progreso de su organización hacia sus metas sociales.

PRIMERA PARTE Generalidades

I Introducción a la gestión del desempeño social

Alcanzando el desempeño social y financiero

EN EL CAMPO DE LAS MICROFINANZAS, el desempeño ha sido asociado por largo tiempo a resultados financieros cuantificados en términos de la calidad de la cartera crediticia, recuperación de costos y rentabilidad. Con la significativa inversión de mentes talentosas, organizaciones comprometidas y dólares donados, las medidas del desempeño financiero han sido probadas, revisadas, redefinidas y ampliamente estandarizadas a lo largo de la industria. Sin embargo, tal progreso en mediciones aunque es considerable, sólo nos cuenta la mitad de la historia sobre el desempeño de las microfinanzas. La mayoría de las instituciones microfinancieras (IMFs) luchan por alcanzar objetivos financieros y sociales interrelacionados, gestionando un doble parámetro mínimo donde un fuerte desempeño financiero facilita el cumplimiento de la misión social. El **desempeño social** es la traducción efectiva de la misión social de la institución en acciones y práctica. Monitorear y evaluar el desempeño social están emergiendo como prácticas vitales en la industria al reconocer, nosotros los practicantes, que alcanzar resultados sociales inherentes en nuestras misiones requiere de más estrategias deliberadas y monitoreo más sistemático.

Comprendiendo las preferencias y necesidades de los clientes

El renovado interés en las metas sociales de las microfinanzas es parte de un cambio histórico en las prácticas de la industria de un enfoque casi exclusivo al desempeño financiero de las instituciones a un interés más activo en sus clientes. Este cambio está marcado por un creciente interés en varios tipos de evaluación de impacto, investigación de mercado y desarrollo de productos, todos ellos en dirección a ayudarnos a tener una mejor comprensión de nuestros clientes y de cómo poder servirles mejor. Históricamente, hemos mantenido un seguimiento cercano del récord de pagos de cada uno de nuestros clientes, pero sabemos muy poco sobre la manera en que han podido pagar el préstamo o de cómo se han beneficiado de éste. Tal conocimiento podría influir en nuestras decisiones operativas y sobre productos a su favor. Mientras que la industria madura y se vuelve más competitiva, estamos aprendiendo que retener clientes y atraer a nuevos depende cada vez más de la habilidad de nuestras instituciones para responder a sus necesidades y ayudarles a aprovechar los beneficios que buscan al utilizar nuestros productos y servicios. En las microfinanzas, los desempeños social y financiero están vinculados y se refuerzan mutuamente. Aquéllos que ponen atención en su misión para mejorar la vida de los pobres, es probable que también optimicen su parámetro financiero.

Cuadro 1.1: El programa Imp-Act

Como programa de investigación acción, *Imp-Act* apoya el monitoreo y la gestión del desempeño social en las microfinanzas. Es una colaboración entre profesionales microfinancieros, redes nacionales e internacionales, organizaciones de apoyo y un equipo de académicos en tres universidades británicas. Más de 30 organizaciones en 22 países abarcando cinco continentes han participado en el programa. Éstas incluyen bancos, compañías sin fines de lucro que combinan servicios financieros y no financieros, así como organizaciones comunitarias y de mujeres. Representando enfoques diversos a la presentación de servicios, estas organizaciones trabajan en contextos que se extienden desde zonas urbanas con mercados vibrantes hasta áreas rurales remotas, de economías de posguerra a los mercados emergentes de los nuevos estados industrializados de Europa.

Contra este telón de diversidad, *Imp-Act* ha apoyado instituciones microfinancieras para desarrollar sus propios sistemas de evaluación de su progreso en alcanzar metas sociales. Con apoyo de la Fundación Ford, cada socio ha recibido una subvención para llevar a cabo sus actividades de GDS bajo la dirección de su propio personal y ayudado si fuese necesario por expertos externos provenientes de redes, consultorías o centros de investigación. El equipo de universidades británicas proporcionó orientación técnica. Algunos socios escogieron hacer investigación, otros se centraron a fortalecer su capacidad organizacional en la GDS, mientras que otros socios se enfocaron a un tema, producto o metodología específica. Algunos ejemplos de las metas específicas de los socios incluyen:

- Incorporar indicadores sociales al sistema computarizado de información gerencial (SIG)
- Institucionalizar el monitoreo de impacto en grupos de autoayuda a través del desarrollo de un 'sistema de aprendizaje interno' basado en diarios de los clientes y reportes rutinarios
- Fortalecer la capacidad interna de miembros de la red en la evaluación de impacto mediante capacitaciones
- Llevar a cabo estudios en profundidad sobre el impacto directo e indirecto con una particular perspectiva de género.

Inicialmente, el programa se enfocó a la evaluación de impacto, pero en un periodo de tres años, evolucionó para adoptar una perspectiva más amplia de todo el proceso que conlleva lograr el impacto. En consecuencia, *Imp-Act* ha desarrollado un marco para la gestión del desempeño social que se enfoca tanto en la evaluación de cada aspecto del proceso por el cual una organización traduce sus metas sociales en acciones, como en los resultados finales e impactos más amplios en los clientes y sus comunidades.

Todos los socios de *Imp-Act* adquirieron un mayor conocimiento sobre sus clientes y aprendieron a responder de manera apropiada a sus necesidades. Todas las organizaciones también utilizaron la información generada para mejorar sus prácticas. Por ejemplo, Sinapi-Aba Trust en Ghana ha desarrollado un programa de capacitación para mejorar las habilidades y confianza de las mujeres para tomar préstamos más grandes para la compra de activos; FOCCAS en Uganda aprendió que los clientes son particularmente vulnerables de febrero

a junio y desarrolló un producto crediticio más flexible; la Red Covelo en Honduras trabajó con sus miembros para institucionalizar el uso anual de una gama de herramientas de evaluación de clientes (tomadas del conjunto de herramientas AIMS); LAPO en Nigeria refinó el formulario de admisión de clientes para permitir el monitoreo de los niveles de pobreza de los clientes al entrar y al recibir préstamos subsiguientes; CAME en México condujo una evaluación de impacto y un estudio sobre el uso de créditos que ayudó a la gerencia a tener un mejor conocimiento de las características de sus clientes y la manera sofisticada en que muchos de ellos manejan sus finanzas; SHARE en India agregó talleres a sus procesos informales de aprendizaje de los clientes y actualmente tiene una mayor capacidad para consultar y aprender de sus clientes de manera más sistematizada. Como una comunidad de acción-investigadores, *Imp-Act* ha aprendido de sus logros y desafíos. Aunque todos sus socios ya han concluido los proyectos apoyados por *Imp-Act*, sólo algunos ven como concluido su trabajo. El trabajo de investigación y desarrollo de sistemas sigue en curso.

Debido a que las IMFs han estado involucradas activamente en el proceso, los resultados son en gran parte de su propiedad. En algunos casos, los socios están ahora acercándose a la visión presentada en estos lineamientos de un sistema totalmente integrado y permanente para gestionar el desempeño social.

Para mayor información sobre el Programa *Imp-Act* o para saber más sobre el trabajo individual de sus socios, por favor visite nuestro sitio web www.Imp-Act.org.

Gestionando el desempeño social

Ciertamente, las metas sociales no son nuevas en las microfinanzas. Desde hace tiempo hemos articulado nuestras intenciones de utilizar las microfinanzas como un instrumento para empoderar a las mujeres, reducir la pobreza, o apoyar el desarrollo comunitario, por nombrar sólo algunas de tales metas. Sin embargo, estamos menos familiarizados y tenemos menos habilidades para monitorear nuestro progreso hacia su cumplimiento. Al ser socio de 30 practicantes alrededor del mundo, el programa *Imp-Act* de investigación-acción ha definido la **gestión del desempeño social (GDS)** como la evaluación sistemática del desempeño relativo a metas sociales y el uso de esta información para mejorar la práctica (Vea el Cuadro I.1 para más información sobre el programa *Imp-Act*). La GDS ofrece un marco integrador de nuestro trabajo y comprende el renovado enfoque en los clientes dentro de las microfinanzas (por ejemplo: investigación de mercados, evaluación de clientes, desarrollo de productos, servicio al cliente, etc.). Sin embargo, la GDS todavía no tiene un paralelo preciso con los sistemas ampliamente aceptados de medición y gestión del desempeño financiero. Esta guía presenta un marco que nos permite gestionar cada paso que necesitamos tomar para alcanzar nuestra misión social. Muestra en detalle las formas en que podemos monitorear y evaluar regularmente nuestra efectividad para definir y alcanzar clientes objetivo, para proporcionar a nuestros clientes servicios más apropiados a sus necesidades, y para lograr los cambios en nuestros clientes ya definidos en nuestra misión social. También considera cómo puede ser analizada la información y cómo comunicar los resultados para poder hacer los ajustes correspondientes a los productos, o estrategia y provisión de servicios.

Lo esencial de la gestión del desempeño social

En su esencia, la GDS ayuda a construir y actualizar nuestra comprensión sobre quiénes son nuestros clientes y de cómo utilizan y se benefician de los productos y servicios que ofrece nuestra institución. Tal información es crítica para su habilidad de demostrar el impacto de su programa a una variedad de actores involucrados así como para mejorar los servicios de su programa. Entender la manera en que sus clientes interactúan con su programa le ayudará a tomar decisiones operativas y sobre productos en respuesta a sus necesidades y preferencias.

Hay seis preguntas clave que usted necesita para comenzar. Estas preguntas incorporan no solamente la recopilación de información sino también su uso. Por consiguiente, algunas de las preguntas discutidas a continuación están enfocadas al cliente y su comportamiento, mientras que otras se centran en cómo su IMF usará esa información en sus operaciones cotidianas y en su planeación estratégica. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son sus objetivos de desempeño social y cómo busca alcanzarlos?

Al articular claramente sus estrategias y objetivos sociales usted podrá modificar sus servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes, y a monitorear el grado en el que estos servicios están alcanzando sus objetivos. Lograr objetivos sociales no sucede por coincidencia. Al igual que los objetivos financieros, requieren de una estrategia deliberada y un esfuerzo conciente para monitorear su implementación.

*Clarificar sus
objetivos sociales*

*Conocer
a sus clientes*

2. ¿Quién utiliza los productos y servicios de su programa? ¿A quién excluye su programa?

Conocer a sus clientes es fundamental si usted quiere darles un mejor servicio. Con frecuencia, las necesidades del cliente y la participación en el programa varían de acuerdo a su edad, sexo, nivel de educación, y tipo de negocio. Combinar las características sociodemográficas de los clientes y los servicios que utilizan, le ayudará a adaptar y/o diversificar lo que usted ofrece de acuerdo a los distintos segmentos del mercado. Hay muchas maneras de categorizar o agrupar clientes pero una vez que determine las categorías relevantes a su institución, usted querrá saber también la forma en que cada categoría está representada en la cartera. También puede ser útil saber quiénes, dentro de su mercado objetivo, *no* participan y porqué. Tal información puede sugerir ajustes a servicios ya existentes o aún nuevos servicios que puedan atraer a aquellos clientes potenciales.

3. ¿Por qué y cuándo los clientes abandonan el programa o no logran utilizar completamente los servicios disponibles?

*Entender por qué sus
clientes desertan*

Una amplia diversidad de factores puede influir en el cliente para decidir dejar de solicitar créditos, dejar su cuenta de ahorro inactiva por largos periodos, o retirarse del programa. Algunos factores no están relacionados al trabajo del programa. La empresa del cliente puede estar muy bien constituida y ya no sentir la necesidad de pedir prestado; asuntos personales o de enfermedad pueden impedir temporalmente que el cliente maneje su negocio; puede haber periodos de inactividad según la temporada. Sin embargo, otras explicaciones – tales como la insatisfacción con ciertos aspectos del programa o la preferencia por otra IMF – deberían de servir de alarma para la gerencia. Lo anterior es una indicación que su programa de alguna manera no está cubriendo las necesidades de los clientes, y si usted no responde, es probable que la velocidad en que los clientes abandonan su programa afectando de manera negativa tanto el desempeño financiero como el social.

La conexión entre retención de clientes y el desempeño total – tanto financiero como social – es un área de creciente interés para las IMFs. Más allá de la satisfacción del cliente, la tasa de salida puede ser también un indicador importante de desempeño social. Si tiene clientes que están abandonando su programa porque no pueden pagar para quedarse, probablemente usted no esté logrando el impacto deseado en los medios y condiciones de vida de sus clientes. Los que desertan después de choques exógenos (por ejemplo: desastres naturales, accidentes, enfermedades) probablemente se encontraban en una situación altamente vulnerable desde un principio; otra vez, esto indica que el impacto es tal vez limitado.

En el lado financiero, perder clientes existentes es costoso ya que se tienen que reemplazar por nuevos prestatarios, lo que implica un costo significativamente mayor para reclutarlos, orientarlos y evaluarlos. El monitoreo cercano de clientes que desertan es clave para manejar y minimizar esta costosa tendencia. Saber quién y porqué deserta le ayuda a estimar el nivel de insatisfacción de los clientes con el programa. Una vez que conozca las razones de su deserción, usted podrá determinar los ajustes necesarios a su programa y optimizar sus beneficios.

4. ¿Cuál es el efecto de su programa en clientes actuales?

¿Qué cambios están sucediendo en sus clientes? ¿Están aumentando sus ingresos? ¿Están creciendo sus empresas? ¿Está mejorando su nutrición? ¿Está cambiando su nivel de pobreza? Estas preguntas reflejan una muestra pequeña de posibles indicadores para el estatus del cliente – usted debe seleccionar aquellos que midan más apropiadamente el progreso hacia los objetivos sociales específicos de su institución. Una vez seleccionados, se recomienda monitorearlos habitualmente para tener una idea de los cambios que están, o no ocurriendo a través del tiempo. También le ayudará a comprender mejor el proceso mediante el cual suceden cambios. Tal vez usted quiera determinar si los cambios observados están limitados a una sucursal en particular o vinculados a un producto particular. Tal información le ayudará a identificar fortalezas programáticas para reforzar o debilidades para corregir.

Comprender los impactos sociales y financieros en la vida de sus clientes, sus familias y comunidades

El monitoreo rutinario del estatus del cliente a través de la recopilación rutinario de datos es sólo una parte del proceso. Por sí solo, el monitoreo generalmente no explica *porqué* los cambios observados han ocurrido, ni hasta qué grado pueden atribuirse a la IMF. Además, probablemente no sea suficiente para ayudarlo a mantenerse encima de las tendencias del mercado, o de cambios económicos que afectan la manera en que sus clientes hacen negocios o sus estrategias financieras de empleo del crédito. Estos aspectos más complejos del comportamiento de clientes y el impacto del programa requieren estudios más rigurosos que la mayoría de las instituciones lleva a cabo sólo periódicamente. Como se señala en la segunda parte, la GDS incluye tanto el monitoreo rutinario como investigación de seguimiento más intensos.

5. ¿Cómo utilizará la información sobre el desempeño social para mejorar sus servicios?

Recopilar información sobre las preguntas anteriores es útil sólo si la emplea. Un sistema de GDS incluye el proceso para comunicar la información recopilada de manera que cubra las necesidades de los diversos actores interesados e informe las decisiones sobre operaciones, productos y provisión de servicios. Los canales de comunicación pueden variar desde reportes analíticos preparados para decisiones específicas, hasta el procesamiento informal de observaciones. Los datos del desempeño social se pueden presentar a la junta directiva de su organización; pueden ser organizados en reportes que informen sobre el trabajo de comités especiales; pueden ser usados como incentivos para el personal; o bien, pueden ser resumidos para las juntas habituales del personal. Hay un número infinito de formas para presentar estos datos, pero la forma que se utilice requiere de planeación y atención.

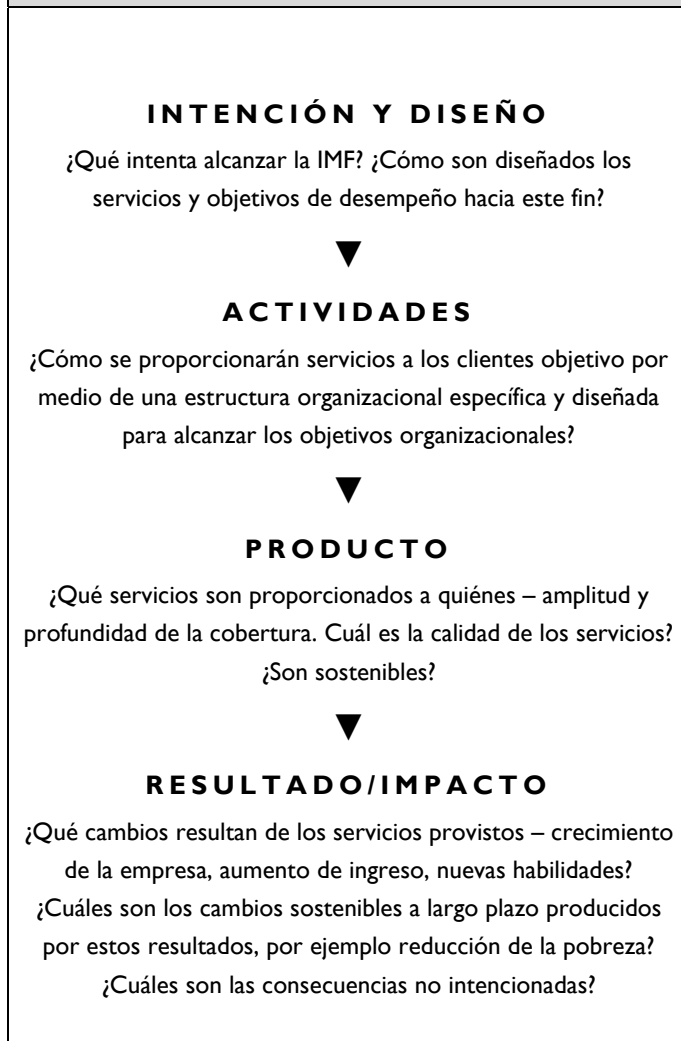
Comunicar y utilizar la información sobre desempeño social

6. ¿Cómo mantiene y mejora la calidad de los sistemas que utiliza para responder estas preguntas?

La GDS es dinámica. Los objetivos, clientela y el contexto de la IMF típicamente evolucionan con el tiempo; así también lo deben hacer los procesos por los cuales aquéllos son monitoreados. Revisión periódica del sistema, que son parte integral del proceso de GDS, aseguran que la información que está siendo recopilada cubra sus necesidades y sea confiable.

Revisar su trabajo regularmente

Cuadro 1.2: Marco para alcanzar objetivos sociales



2 Construyendo un sistema para gestionar el desempeño social

La GDS elaborada por las preguntas centrales antes enumeradas requiere un sistema que construya sobre su misión social y se base en objetivos claros. Necesita ser implementado con métodos definidos para recopilar y analizar datos, y para comunicar y utilizar los resultados. Un sistema de GDS ofrece a su personal los medios para comprender la forma en que los clientes interactúan con el programa para identificar la manera de mejorar esa relación y participar en el análisis del porqué el programa está afectando a los clientes en ciertas formas.

Examinando los procesos de impacto

Las evaluaciones tradicionales se han enfocado a los resultados finales, pero la GDS le ayuda a comprender y a manejar *todo el proceso* por el cual se logra el impacto. El monitoreo frecuente de ese proceso por la GDS resalta los ajustes que usted puede hacer en múltiples puntos del proceso para mejorar sus prácticas (vea el Cuadro 1.2). Optimizar la práctica del programa para ser más receptivo a sus clientes finalmente incrementará su impacto.

Construir lentamente su sistema

Iniciando

Nuestra experiencia ha demostrado que todas las IMFs pueden diseñar y poner en práctica un sistema de GDS si trabajan dentro de sus capacidades y mantienen las cosas lo más simple posible. Aunque los sistemas de GDS no pueden ser estandarizados ni empaquetados para su compra, pueden ser contruidos paso a paso comenzando con las prácticas de recopilación de información que ya se llevan a cabo. Le animamos a que inicie con algo pequeño y construya su sistema gradualmente más que tratar de abarcar mucho desde el principio. La Segunda Parte de este folleto describe los tres componentes amplios para desarrollar un proceso de GDS, y proporciona una guía que le ayudará a decidir dónde empezar. Para asegurar su relevancia, este proceso debe ser participativo y fortalecer una cultura de aprendizaje dentro de su organización. Al final, el sistema que diseñe puede variar desde muy simple a muy complejo dependiendo de sus necesidades y recursos. *Imp-Act* ha respaldado y recopilado una rica gama de herramientas y enfoques para su consideración.

3 Los costos y los beneficios de la gestión del desempeño social

El éxito de su institución está estrechamente relacionado con el éxito de sus clientes. En un contexto de mayor disponibilidad de servicios y creciente competencia entre proveedores de servicios, las IMFs que no responden a las necesidades de sus clientes los perderán. Aquéllas que estén enfocadas y sean más receptivas a sus clientes podrán retenerlos y aumentar su segmento del mercado. Así, en microfinanzas los objetivos financieros y sociales se refuerzan mutuamente. Un desempeño financiero consistente permite que la IMF siga sus objetivos sociales y alcanzar objetivos sociales es bueno para el negocio. A través del monitoreo y evaluaciones activas sobre la interacción del cliente con los productos y servicios, la GDS ayuda a la institución a permanecer fiel a su misión y maximizar ambos lados de su desempeño.

La GDS involucra costos pero sus beneficios bien valen la inversión en el tiempo. La GDS le llevará a una mejor cultura organizacional y servicios centrados en el cliente, una gerencia más sólida, clientes más satisfechos, y un mejor desempeño financiero. Al revisar los beneficios en las siguientes secciones y leer la Segunda Parte, le será más claro que la GDS sirve de 'lente social' para ver y alinear todos los sistemas organizacionales.

La GDS beneficiará a gerentes, ayudándole a:

- **Balancear sus objetivos financieros y sociales** para tomar mejores decisiones empresariales con un conocimiento más detallado de los intercambios que cada una conlleva
- **Generar información de línea de base** que es invaluable para evaluar en profundidad el desempeño social
- **Rastrear el desempeño frente a las metas** tanto sociales como financieras
- **Identificar problemas** en etapas tempranas antes que se conviertan en un daño para la organización.

La GDS beneficiará a clientes, proporcionándoles:

- **Servicios más apropiados a sus necesidades**
- **Mayor elección de productos**
- **Mejor atención al cliente**
- **Una 'voz' más fuerte en el programa.**

La GDS mejorará su cobertura, servicios y productos, permitiéndole:

- **Segmentar su cartera** para examinar diferencias en el desempeño de acuerdo a características del cliente, y así identificar nichos de mercado, oportunidades y problemas
- **Monitorear cómo los clientes usan los servicios** para determinar qué tan bien 'encajan', abordando la pregunta: ¿Son apropiados nuestros servicios para las necesidades de nuestros clientes objetivo? Si no, ¿cómo podemos adaptarlos?

- **Innovar** para mejorar la satisfacción y lealtad de clientes a través de mejores productos, mejor atención al cliente y mayor flexibilidad
- **Verificar los resultados de cambios programáticos** para determinar si han hecho la diferencia
- **Rastrear impactos intencionados y no intencionados en la vida de los clientes** y en la comunidad en general para entender el papel que juega su organización en promover cambios.

La GDS optimizará su desempeño financiero, resultando en:

- **Mayor retención de clientes** a través del monitoreo y receptividad de su satisfacción con el programa. Índices más altos de retención se traducen en bajos costos y mayores ganancias
- **Crecimiento del programa** al hacer más atractiva su organización para clientes potenciales debido a los productos y servicios generados en base a la demanda, y la publicidad de boca en boca de clientes satisfechos
- **Costos operativos más bajos** al comenzar a usar recursos eficientemente debido a una mejor comprensión de sus inversiones más óptimas
- **Demostración del desempeño social a actores involucrados**, mejorando así su posición en un mercado competitivo de patrocinios.

‘Aunque la GDS cueste dinero para hacerla, es un caso de gastar dinero para anticipar problemas o gastar dinero para corregirlos después. Así, el costo-beneficio de la gestión de impacto deberá ser entendido en términos de los costos de oportunidad de no llevarla a cabo.’¹

En suma, las IMFs descritas en las siguientes páginas estarían de acuerdo que una efectiva GDS es buena para las microfinanzas, puede aumentar la reputación de una institución financiera, su desempeño financiero, competitividad, capacidad para innovar y resistir.

Mirando hacia adelante

La descripción del sistema de gestión del desempeño social de la IMF en el Cuadro 1.3 demuestra que, a pesar de la complejidad que implica la palabra ‘sistema’, ciertamente puede ser muy manejable. El sistema descrito consiste de tres instrumentos usados con frecuencia variable y en distintas etapas en el año o ciclo crediticio. Los datos que ellos generan informan a una amplia gama de decisiones en la organización.

La Segunda Parte proporciona muchos otros ejemplos de IMFs que traen a discusión la GDS y sus componentes. Proporciona también una orientación detallada del proceso que *Imp-Act* recomienda para diseñar e implementar un sistema de GDS, desglosándolo en tres componentes. Esto es el contenido técnico, que presenta las preguntas para hacer y su respuesta; los métodos a considerar; y las herramientas disponibles para usted.

¹Ted Baumann, consultor independiente, que revisó la sistema de GDS de la Fundación de Pequeña Empresa (Small Enterprise Foundation), Sudáfrica, 2004.

Cuadro 1.3: Un perfil de la GDS: Prizma en Bosnia y Herzegovina

En el mercado microfinanciero altamente competitivo de Bosnia, **Prizma** se ha posicionado estratégicamente y seleccionado como objetivo a emprendedores pobres, particularmente mujeres. El sistema de gestión del desempeño social de Prizma ha sido adaptado para monitorear su desempeño en tres objetivos sociales: 1) profundizar la cobertura para alcanzar mujeres pobres; 2) consolidar el impacto; y 3) asegurar la calidad de los servicios. Cuenta con 12,278 clientes y tiene un portafolio activo de \$8.4 millones de dólares (a diciembre de 2004). El monto promedio de sus créditos es de \$695 USD. Prizma logró total autosuficiencia financiera en 2001, y a la fecha genera un superávit anual que excede los \$100,000 USD.

El sistema de gestión del desempeño social de Prizma consiste en tres componentes esenciales:

• **El monitoreo del estado de pobreza** se lleva a cabo para todos los clientes al entrar y al comenzar cada ciclo crediticio utilizando una *tarjeta de puntaje sobre pobreza* que consta de siete indicadores:

educación del jefe del hogar, ubicación y tamaño de vivienda, activos en el hogar, consumo de carne y consumo de dulces

• **Monitoreo de salida**, utilizando una breve entrevista semi-estructurada conducida por personal de campo dos veces al año para responder preguntas como: ¿Quién deserta? ¿Cuál es la magnitud? ¿Cuáles son las características de las deserciones? ¿Por qué se deserta?

• **Los grupos focales** proporcionan información sobre cómo Prizma alcanza, sirve e impacta en su mercado objetivo: ¿Qué grupos alcanza Prizma? ¿Qué grupos son excluidos? ¿Qué tipos de productos y servicios Prizma debe desarrollar para alcanzar y servir a sus clientes objetivo?

El SIG puede generar un reporte a la medida que proporcione puntajes de pobreza agregados para cualquier segmento de la base clientelar, o para cualquiera de las 30 variables en el sistema. La capacidad de segmentar de esta manera su mercado, ayuda a Prizma a diseñar correctamente productos y servicios para su clientela objetivo. Puede ajustar la entrega, precio, u otros atributos de uno o más de sus productos para corresponder mejor a las preferencias de cualquier segmento, o pilotear un nuevo producto en respuesta a una necesidad sentida en gran número de clientes.

Por ejemplo, los datos del monitoreo de pobreza y de salida le permiten a Prizma segmentar su mercado para identificar las características de los clientes más vulnerables y con bajo rendimiento que eventualmente abandonan el programa. Si estos clientes vulnerables son importantes estratégicamente, mayor atención puede ser invertida para retenerlos. Si no constituyen un grupo importante (por ejemplo, aquellos clientes que ‘compran’ créditos a lo largo del mercado, es menos probablemente que se conviertan en clientes leales), Prizma puede ahorrar tiempo y recursos en esfuerzos para retenerlos.

La información también respalda el diseño de incentivos para el personal; control de delincuencia proyecciones de planes de

negocios y comparaciones del desempeño de sucursales. Consolida investigaciones de mercado en curso, posicionamiento estratégico, promoción de productos y marca.

Las discusiones en grupos focales permiten que Prizma investigue las razones detrás de las tendencias y patrones en la situación de los clientes resaltados por la información de monitoreo.

La visión de la GDS se ha convertido en parte de la cultura organizacional de Prizma debido al gran apoyo de su junta directiva y gerentes. En total, el nuevo sistema ha provisto informes más fuertes, oportunos y acertados, un control interno más riguroso, y la habilidad de manejar múltiples productos en una escala mayor. Todos los empleados son capaces de monitorear el desempeño de sucursales y oficiales de crédito, calidad del portafolio, y otros datos institucionales y de clientes. El acceso del personal a datos críticos sobre desempeño ha estado en el corazón del esfuerzo de Prizma para construir unidades rentables descentralizadas, mayor posesión y rendición de cuentas del personal hacia resultados tanto individuales como en equipo, y consenso en las decisiones gerenciales para fortalecer la salud financiera de la institución y su capacidad para cumplir con su misión.

Para cubrir con los costos de estos instrumentos, Prizma ha estimado que necesitará retener 152 (2.2%) clientes extra de sus créditos a empresas grupales por un ciclo crediticio adicional— en el supuesto que cada cliente retenido equivale a \$278 USD.

SEGUNDA PARTE **Desarrollando y utilizando un sistema para la gestión del desempeño social: un mapa**

Los componentes de la GDS

MONITOREAR Y GESTIONAR su desempeño social es un proceso constante. Al contrario de evaluaciones tradicionales que se enfocan en el impacto final del programa, la GDS proporciona un marco para comprender el *proceso* por el cual los objetivos de desempeño social son alcanzados. La GDS se relaciona con toda la organización y su estrategia. De esta manera, se enfoca en cómo todos los sistemas organizacionales (recursos humanos, información, incentivos, etc.) respaldan la misión social. También observa cómo la información puede ser recopilada para apoyar la toma de decisiones, indicando la información a recopilar, cómo recopilarla y cómo utilizarla. Una gama de instrumentos y metodologías es utilizada en la GDS para monitorear y comprender los diferentes pasos en el camino hacia el logro de su misión social. La GDS puede incluir investigaciones de mercado para determinar las preferencias de los clientes o las oportunidades del mercado, análisis de fortalezas y debilidades de sus sistemas organizacionales, monitoreo del perfil de clientes y cambio de estado en el tiempo, y evaluación de resultados finales e impacto. En conclusión, es una estructura que combina evaluación con acción para aumentar la capacidad de poner en práctica sus objetivos de desempeño social. La GDS es un proceso que consta de tres componentes descritos a continuación:

Componente 1:

Desarrollo de una estrategia para el desempeño social

Los objetivos del desempeño social de su IMF se derivan de su misión. Constituyen la traducción detallada de su misión en objetivos claros y medibles que dirigen el diseño y entrega de las actividades del programa. Los objetivos del desempeño social generalmente se dividen en tres categorías: cobertura de clientes con características específicas, sensibilidad a las necesidades del cliente, y el impacto en clientes, sus familias y comunidades.

Componente 2:

Monitoreo y evaluación del desempeño social

El desempeño social es su efectividad en traducir los objetivos sociales específicos de su IMF a la práctica. Rastrear el progreso hacia objetivos distintos generalmente requiere de herramientas distintas. Por ejemplo, los formularios de ingreso o las herramientas de evaluación de pobreza le ayudarán a evaluar la cobertura; la investigación de mercados le puede ayudar a entender qué tan efectiva ha sido su institución para responder a las necesidades de clientes; y finalmente, una rica selección de instrumentos y procesos le

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS

permiten identificar los beneficios del programa para clientes y sus comunidades. Cualesquiera que sean los objetivos que escoja evaluar, el proceso que utilice debe combinar 1) monitoreo rutinario que rastree información básica sobre el estado del cliente, con 2) estudios de seguimiento para explorar en mayor profundidad las tendencias y asuntos resaltados por el monitoreo.

Componente 3: Institucionalización y uso de la información sobre el desempeño social

El corazón de la GDS es el uso de la información. Un sistema de GDS necesita tanto recopilar información relevante de manera oportuna, como comunicarla de manera efectiva para informar las operaciones y estrategias organizacionales. Mientras que la información puede ser recogida de muchas maneras diferentes, el esfuerzo será de poca utilidad a menos que los datos sean usados sistemáticamente para evaluar y mejorar operaciones, servicios, productos y las relaciones con clientes. El uso real y sistemático de los datos recopilados regularmente tendrá un extenso impacto en su institución, llamando a una eventual integración de la GDS con otros sistemas y procesos. Pero como esta guía le advertirá repetidamente, comience por el principio. Esta 'institucionalización' de la GDS sólo puede ser llevada a cabo una vez que usted esté seguro que el sistema que ha diseñado está rastreando la información correcta: los objetivos del desempeño que usted está luchando por alcanzar.

El Esquema 2.1 proporciona una visión general del camino del desempeño social y el proceso de la GDS. La flecha central muestra cómo la misión de una organización puede ser traducida en objetivos específicos de desempeño social. A través del diseño de sistemas funcionales y el diseño y entrega de servicios, es que ciertos resultados son conseguidos en relación a alcanzar clientes objetivo y cubrir sus necesidades. Responder a las necesidades de clientes objetivo lleva a los cambios deseados en relación a la misión social. Alrededor de esta flecha está el proceso de gestión del desempeño social. Éste incluye monitoreo y evaluación del progreso en cada etapa de la flecha y el uso de la información generada para retroalimentar y mejorar la práctica.

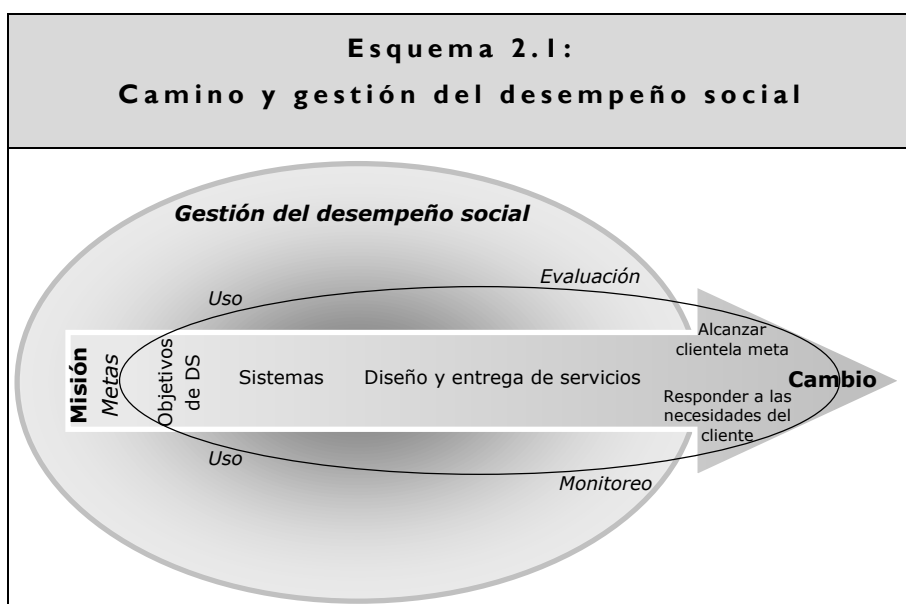


Tabla 2.1: Muestra de razones para desarrollar sistemas de GDS

Integra Foundation (Eslovaquia)	Mejorar productos y sistemas organizacionales
Bos-Vita (Bosnia-Herzegovina)	Desarrollar formas de aprender de los clientes en una institución pequeña
Prizma (Bosnia-Herzegovina)	Describir los niveles de pobreza y profundizar la cobertura
Partner (Bosnia-Herzegovina)	Abordar problemas de deserción
Demos (Croacia)	Abordar problemas de morosidad y baja demanda
FORA (Rusia)	Segmentar el mercado y monitorear el impacto

Decidiendo su enfoque hacia la GDS

Dadas las variadas necesidades y capacidades de las IMFs, no hay una única manera de “hacer” la GDS; las instituciones lo harán de manera distinta dependiendo de sus objetivos y la situación en que trabajan. Concentrarán sus esfuerzos en uno o más de sus elementos. Algunas pueden centrarse inicialmente en el Componente 1, conscientes de la importancia de dar un paso hacia atrás, fijar objetivos de desempeño social e identificar sus necesidades de información. Otras pueden motivarse por la necesidad de atender un asunto urgente y saltar directamente al Componente 2, deseosas de desarrollar sistemas de evaluación que les ayuden a resolver una crisis potencial (vea la Tabla 2.1). Aquéllas que ya estén llevando a cabo actividades de evaluación de clientes, probablemente estén listas para integrar la información recopilada a procesos operativos y gerenciales, y por lo tanto escojan darle más énfasis al Componente 3.

Su enfoque a la GDS depende de su organización y sus clientes

Estos diferentes puntos de entrada a la GDS destacan que su desarrollo no es un proceso lineal. Cualquiera que sea su razón para adoptar la GDS, al final usted deberá asegurarse que el sistema que ha puesto en marcha sea relevante en el largo plazo. Esto sólo puede ocurrir si el sistema está basado en su misión y ajustado para medir el desempeño de su empresa relativo a sus objetivos específicos de desempeño social.

Esta sección de los Lineamientos trata en detalle cada componente de la GDS, proporcionando un “mapa” que le ayudará a desplazarse de donde se encuentra ahora a donde usted quiere llegar y ubicar su trabajo dentro de la perspectiva más amplia del desempeño social.

Componente I: Desarrollo de una estrategia para el desempeño social

El desempeño social comienza con su misión: a quién quiere alcanzar; cómo planea servirles; los beneficios que tendrán. La misión informa tanto a sus objetivos de desempeño social como a la estrategia del programa para lograrlos. Con el tiempo, la GDS le permite evaluar la relación entre estos tres y determinar si su promesa original continúa siendo válida. Aunque usted no debería cuestionar continuamente su misión, tener claridad en estas tres piedras angulares – misión, objetivos de desempeño social, y estrategia del programa – es la base de un sistema de GDS efectivo.

*Desempeño social
empieza con
su misión*

Para poder manejar el progreso de su organización hacia sus objetivos de desempeño social, usted necesita saber cuáles son esos objetivos. A pesar de quizás afirmar lo obvio, las IMFs tienden a dar por sentada su misión. Es algo que se asume en vez de ser una influencia explícita en la toma de decisiones; muy pocas pueden articular cómo su misión social se traduce en acciones. La necesidad de monitorear la misión se ilustra en la extensa preocupación entre las IMFs sobre “la desorientación de la misión”, un término usando casi siempre para referirse al hecho de que clientes participando en un programa muchas veces no son parte del pretendido grupo objetivo. Por lo tanto, la primera parte del mapa lo lleva hacia atrás a los orígenes de su institución, su razón de ser – su misión.

I.1 Clarificar metas sociales

Asentadas en su misión, las metas sociales describen ampliamente lo que usted quiere lograr. Reflejan las necesidades de los clientes y abordan las cuestiones sociales que les afectan más. También necesitan estar basadas en las condiciones socioeconómicas del área donde se planea trabajar. Usted puede ilustrarse sobre esto a través de fuentes bien conocidas (por ejemplo: gobierno, universidades, medios de comunicación, ONGs) o de expertos en la empresa, las finanzas y el desarrollo. Sus metas deben reflejar también el estado de conocimiento en la industria microfinanciera. La experiencia acumulada por décadas proporciona actualmente una idea más clara sobre los alcances de las microfinanzas y las metas sociales a los que realísticamente puede contribuir.

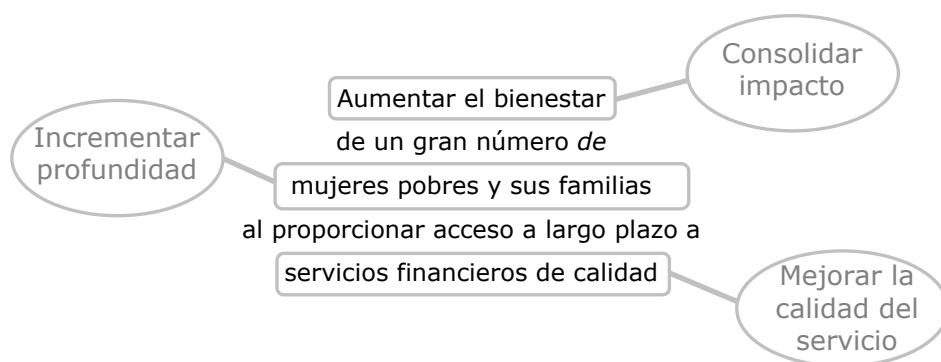
En microfinanzas las metas sociales generalmente caen en tres categorías:

- Alcance a grupos objetivo específicos
- Provisión sostenible de servicios apropiados que respondan a las necesidades de clientes y mercados objetivo específicos
- Impacto, definido como los cambios positivos tanto económicos como sociales en clientes, sus familias, sus empresas, o su comunidad.

Lea la misión de Prizma, una IMF en Bosnia, y busque las metas sociales asentadas en ella:

Aumentar el bienestar de un gran número de mujeres pobres y sus familias al proporcionar acceso a largo plazo a servicios financieros de calidad.

Esta misión contiene las siguientes metas sociales:



Un cuarto objetivo, lograr servicios sostenibles en el largo plazo, provee el base para los otros tres y demuestra que el desempeño financiero y el social están estrechamente vinculados.

1.2 Fijar metas y objetivos de desempeño claros y realistas

Mientras las metas sociales son declaraciones de intención, los objetivos de desempeño social son las medidas específicas de estas metas y le permiten fijar objetivos para su organización. Miden su desempeño social y son la base de su sistema de GDS.

Por ejemplo, cada una de las metas sociales de Prizma puede ser traducida en objetivos de desempeño social específicos y objetivos de desempeño como lo muestra la Tabla 2.2.

El aspecto clave en esta etapa temprana del proceso de diseño, es ser claros acerca de lo que se quiere lograr, y por consiguiente lo que quiere manejar, monitorear y medir.

Tabla 2.2: Metas sociales y objetivos del desempeño social

Misión	Metas sociales	Objetivos de desempeño social	Objetivos de desempeño
<i>Aumentar el bienestar de un gran número de mujeres pobres y sus familias al proporcionar acceso a largo plazo a servicios financieros de calidad</i>	Aumentar el bienestar de clientes	Reducir el nivel de pobreza de clientes y sus familias	En desarrollo – proporcionará cifras objetivo para cambios en el estado de pobreza
	Servir a mujeres pobres y a sus familias	Profundizar la cobertura para alcanzar mujeres pobres	El personal es premiado progresivamente por alcanzar >25%, >40%, o >60% de nuevos clientes que son pobres (por debajo de la línea de pobreza nacional)
	Proporcionar servicios financieros de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la tasa de salida de clientes • Aumentar la satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es premiado progresivamente por alcanzar <30%, <40%, o <45% de deserciones anuales • No se tiene un nivel objetivo de satisfacción, pero sí evaluaciones cualitativas frecuentes

I.3 Diseñar o modificar su programa para alcanzar sus objetivos de desempeño social

Una vez que haya fijado sus objetivos de desempeño social y sus metas, la siguiente tarea en este componente en el diseño del sistema de GDS es traducir éstos en un plan de acción. Aunque tal vez usted ya cuente con un conjunto de actividades diseñadas para alcanzar sus objetivos, la GDS le ayudará a revisarlos de manera rutinaria y hacer ajustes para traer sus objetivos y actividades a una alineación más cercana. Adoptando toda la operación desde la misión hasta los resultados, la GDS aumenta su conciencia de la contribución que cada parte del proceso hace a su desempeño social. Le permite conectar sus intenciones originales con los resultados que logre.

Los estudios de caso 1–3 ilustran las maneras en que distintas organizaciones reaccionaron al volverse más conscientes de cómo sus objetivos de desempeño social y sus estrategias programáticas estaban, o no estaban, bien alineadas.

Estudios de caso 1–3: Alineando la estrategia organizacional al los objetivos de desempeño social

ESTUDIO DE CASO 1

Haciendo ajustes: Cuando **CARD** (Filipinas) comenzó a desarrollar su sistema de GDS, sabía que tenía que reenfocarse a la manera en que sus objetivos de desempeño social podían servir efectivamente a su misión. CARD estaba convencido que su estabilidad financiera, por sí sola, no se traduciría en una reducción exitosa de la pobreza de mujeres en esta situación. Los crecientes índices de deserción y atrasos de pagos entre los clientes, llevó a la gerencia y al personal a cuestionarse si las metas de desempeño más estrictas como el 100 por ciento de pago de créditos, era en realidad beneficioso para CARD y sus clientes.

‘La gerencia se ha dado cuenta que la patente preocupación de la organización en...tasas de productividad habían ensombrecido el básico toque personal y humano de la preocupación por el bienestar del cliente.’ (CARD)

Como resultado, CARD ha definido explícitamente sus objetivos de reducción de pobreza usando indicadores: seguridad alimentaria, calidad de vivienda, acceso a educación de niños en edad de estudiar, y activos productivos. Así, CARD ha traducido el concepto general de reducción de pobreza en objetivos de desempeño social medibles. Después, diseñó un sistema de GDS combinando la evaluación del estado de pobreza al ingresar, el monitoreo de clientes, una “cultura de escuchar” para comprender la satisfacción de clientes y personal, y el monitoreo de causas de deserción de clientes.

ESTUDIO DE CASO 2

Objetivos contradictorios: Cuando **Partner** (Bosnia - Herzegovina) se embarcó en una estrategia de expansión de mercado, adoptó una centralización organizacional, reducción de costos y estandarización para poder llevar a cabo su plan. Poco tiempo después, un dramático aumento de deserciones llevó a Partner a desarrollar un sistema de GDS para fomentar la lealtad y retención de clientes. Sin embargo, se dieron cuenta que ambas metas (rápida expansión y mayor lealtad de clientes) se contradecían. Metas operacionales, incentivos para el personal, políticas rígidas y procedimientos asociados a una agresiva expansión minaron las relaciones de largo plazo con los clientes. La mayor eficiencia y las elevadas metas operacionales pusieron una gran carga sobre el personal, disminuyendo su interés en iniciativas adicionales incluyendo la retención de clientes. A pesar que el personal comprendió la importancia de esta meta, se sintieron frustrados al encontrar estos objetivos contradictorios. La gerencia encontró difícil utilizar eficientemente la información generada por el sistema de GDS porque las políticas y procedimientos puestos en acción para expandirse, obstaculizaron la implementación de iniciativas para fomentar la lealtad de clientes.

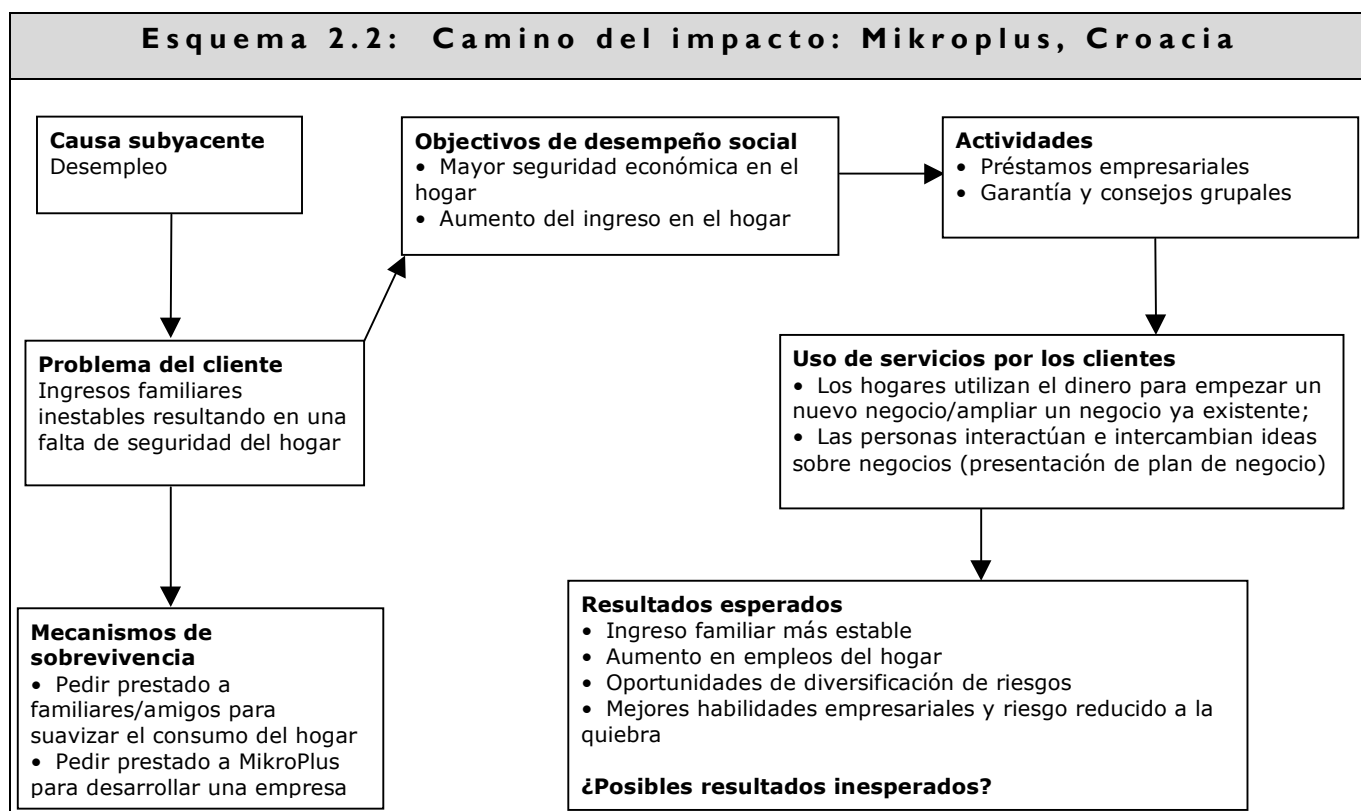
ESTUDIO DE CASO 3

Alcanzando a los clientes objetivo: **PROMUC** (Perú) es una red de 12 ONGs promoviendo “bancos comunales” en áreas rurales y urbanas. Una evaluación externa de pobreza demostró que una proporción menor de clientes estaba por debajo de la línea de pobreza internacional “un dólar al día” de lo que se había supuesto anteriormente. Estos resultados han motivado el desarrollo de nuevas estrategias para atraer más clientes pobres. Por ejemplo, un miembro de la red PROMUC está lanzando 86 bancos comunales nuevos utilizando un enfoque de “crédito con educación” en las cuatro áreas más pobres.

Identificar caminos del impacto

Para evitar los desajustes entre metas y estrategias descritos en los Estudios de caso 1–3, se pueden examinar los caminos del impacto mediante los cuales sus objetivos de desempeño social pueden ser alcanzados. Entender *cómo* sus actividades programáticas lograrán sus pretendidos resultados, le ayudará a diseñar productos, servicios, y mecanismos de entrega apropiados, así como la alineación deseada entre ellos. También puede informar sus supuestos o hipótesis sobre el impacto esperado de los servicios en los clientes que, a su vez, pueden ser probados con herramientas de monitoreo y evaluación. Por ejemplo, una IMF puede probar su hipótesis que ‘la participación en el programa lleva a un aumento en activos fijos’, con preguntas de sondeo sobre activos fijos adquiridos por la empresa durante el año pasado y las fuentes de los fondos utilizados para su compra. El Esquema 2.2 muestra un ejemplo del camino del impacto desarrollada por MikroPlus en Croacia.

Comprender las dificultades para alcanzar sus objetivos de desempeño social le ayudará a ser más realista en sus expectativas y a explorar nuevas formas para mejorar sus servicios y lograr sus objetivos. Los Estudios de caso 4–7 muestran las maneras en que los socios de *Imp-Act* han desarrollado actividades nuevas que les ayudan a alcanzar sus objetivos de desempeño social.



Estudios de caso 4–7: Desarrollando actividades para alcanzar los objetivos de desempeño social

ESTUDIO DE CASO 4

Empoderando a las mujeres: **CMF** (Nepal) promueve la conciencia de género en su trabajo con cooperativas de crédito y ahorro (SACCOs). Un estudio llevado a cabo por CMF muestra cómo las mujeres miembros de SACCO son más propensas que las que no son miembros a tomar decisiones importantes en el hogar, como las relacionadas a la planificación familiar. Se involucran más en el desarrollo comunitario, en las juntas y votaciones comunitarias. También son más conscientes sobre la salud reproductiva, nutrición y derechos de la mujer.

ESTUDIO DE CASO 5

Profundizando la cobertura: **BRAC** (Bangladesh) invierte recursos para comprender las complejas necesidades de gente excluida y en extrema pobreza. A través de algunos años ha desarrollado un número de iniciativas nuevas diseñadas para cubrir las necesidades de aquéllos excluidos por sus programas microfinancieros establecidos. Por ejemplo, el programa 'Desafiando las Fronteras de la Reducción de Pobreza' incluye un elemento de protección para hogares pobres que les ayuda a sobrellevar crisis provocadas por enfermedades o desastres naturales.

ESTUDIO DE CASO 6

Promoviendo el acceso a la educación: **PRADAN** (India) trabaja para fortalecer los medios y condiciones de vida de mujeres pobres a través del modelo microfinanciero de grupos de autoayuda. Mejores medios y condiciones de vida muchas veces permiten liberar a los niños de sus obligaciones en el hogar para poder seguir su educación. Investigaciones de PRADAN muestran que 58 por ciento de los hijos de miembros de grupos de autoayuda van a la escuela, comparados con un 18 por ciento de los hijos del grupo de control que no son miembros.

ESTUDIO DE CASO 7

Promoviendo el desarrollo empresarial: **SHARE** (India) busca promover empresas productivas de mujeres pobres a través de un enfoque de préstamos a grupos solidarios; por lo que ha desarrollado una estrategia para supervisar y apoyar el uso de créditos, que es un factor clave tanto para alcanzar el 100 por ciento de pagos de préstamos como para el impacto sobre la pobreza. SHARE implementa un control sobre la utilización de créditos después de la dispersión de un préstamo y da seguimiento con visitas frecuentes de supervisión a la casa y negocio del cliente. Esto sirve para reforzar la política de uso productivo de créditos y para apoyar a los clientes en la administración de sus negocios.

Componente 2: Monitoreo y evaluación del desempeño social

2.1 Planificando su sistema de GDS: dos elementos

Habiendo identificado los objetivos de desempeño social y las metas que quiere manejar, usted está listo para decidir cómo desarrollar sistemas de información apropiados. Su sistema de GDS se diseñará según sus respuestas a preguntas relacionadas con sus objetivos de desempeño social:

Decidir qué preguntas hacer y quién deberá recopilar la información

Alcance a clientes objetivo

- ¿Quién utiliza y quién es excluido del uso de sus servicios?

Uso de sus servicios

- ¿Cuál es el patrón de uso de sus servicios y cómo varía en diferentes clientes?
- ¿Sus clientes están satisfechos con los servicios que usted proporciona?
- ¿Sus servicios cumplen con las necesidades de sus clientes?
- ¿Por qué algunos de sus clientes desertan o se vuelven inactivos?

Beneficios para clientes

- ¿Qué clientes se benefician al usar sus servicios y cómo se benefician?
- ¿Qué clientes no se benefician o son afectados de maneras que usted no esperaba?

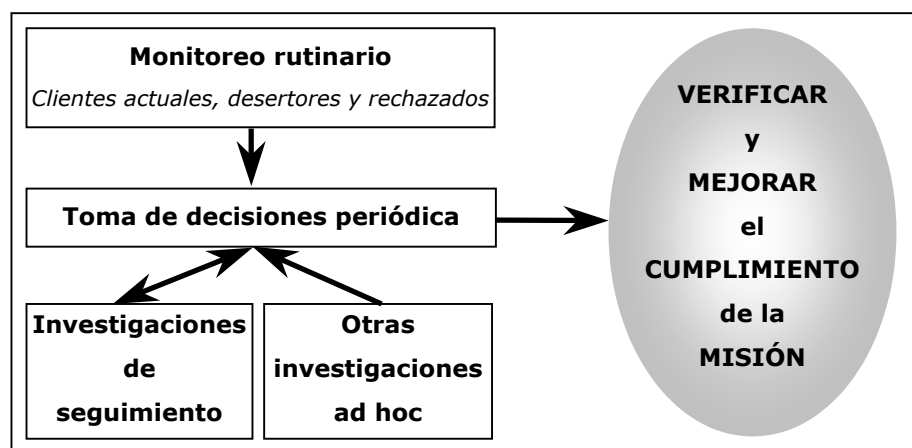
Para contestar estas preguntas necesitará planear cuidadosamente un sistema que recopile la información relevante para sus objetivos. Se encontrará con muchas alternativas sobre qué tan complejas deben ser las preguntas y que tan formal deberá ser su acercamiento. Usted necesitará decidir cuánto tiempo deberá invertir el personal en la recopilación y procesamiento de datos, así como cuándo recurrir a especialistas externos para ayuda temporal. Usted elegirá entre levantar datos de todos sus clientes o de una muestra de ellos. Mientras piensa sobre estas preguntas, recuerde que la manera de responderlas debe ser guiada por los objetivos de desempeño social de su organización y la información específica que necesita para evaluarlos, así como también su capacidad (en términos de recursos y habilidades) para recopilar y procesar la información. No existe un enfoque estandarizado a la gestión de desempeño social que encaje a la rica diversidad de instituciones y misiones; el camino que usted trace será únicamente suyo.

Al final, su plan tendrá dos elementos: 1) monitoreo rutinario e 2) investigación de seguimiento.

El **monitoreo rutinario** incluye la información que puede ser recopilada con regularidad e integrada a su sistema de información gerencial (SIG). Por ejemplo, datos básicos pueden ser tomados de las solicitudes de créditos de los clientes al comienzo de cada ciclo crediticio; otra información podría requerir una actividad dedicada a recopilarla, como por ejemplo las entrevistas a clientes que abandonan el programa.

Combinar monitoreo rutinario con investigación de seguimiento

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS



Aunque rica en detalles sobre sus clientes, tal información puede producir resultados que no se puede explicar. Por sí mismo, el monitoreo no revela porqué los cambios están ocurriendo. Para adquirir un mejor entendimiento sobre los asuntos que emergen del monitoreo rutinario, generalmente se requiere una investigación más a fondo. Esta **investigación de seguimiento** constituye el segundo elemento de su plan. Es usada por ejemplo, para

dar seguimiento a señales encontradas durante el monitoreo; para responder porqué ciertas tendencias estás sucediendo; para aprender cómo los clientes están utilizando el crédito; o para identificar oportunidades y amenazas del mercado.

Estos dos elementos están integrados; cada uno informa al otro. Equipado con ambos resultados de monitoreo y evaluación, usted puede comprender los patrones y tendencias que ha observado y tomar acción para responder a los problemas y oportunidades identificadas. Cada uno de estos elementos se trata con mayor detalle a continuación.

Monitoreo rutinario

(vea la Nota Práctica 7, 'Rastreado el desempeño de los clientes: sistemas de monitoreo para la gestión del desempeño social')

El monitoreo rutinario le provee con información regular, sistemática y continuo sobre el estado de sus clientes. Proporciona información oportuna que permite al personal monitorear y reportar sobre el desempeño de sus metas, tomar decisiones para mejorar la calidad de su trabajo e identificar asuntos que requieren atención. También proporciona un sistema de advertencia temprana para su IMF, alertándolo de posibles problemas como también de oportunidades que usted querrá explorar más a fondo.

La información de monitoreo puede ser usada con diferentes propósitos que incluyen:

- **Alerta temprana:** La información regular y actualizada le permite identificar y responder a problemas en etapas tempranas.
- **Rastreo del desempeño frente a los objetivos:** Al fijar metas claramente definidas en relación a la cobertura, necesidades de los clientes y beneficios para los clientes, usted podrá determinar el desempeño social de toda su organización, y también desglosarlo por sucursal o por miembros individuales del personal. Esto permite verificar su desempeño y también identificar áreas que se estén desempeñando particularmente bien o pobremente. Además de ayudarle con administración cotidiana, la información del monitoreo le ayudará a ver los resultados de cualquier cambio operacional que usted haga. Así por ejemplo, cuando esté piloteando un nuevo producto, probablemente quisiera rastrear los cambios

en la situación del cliente y en la cartera financiero. Esto le ayudará a comprender cómo está afectando el nuevo producto tanto a clientes como al desempeño financiero de su organización.

- **Segmentación del portafolio:** Puede analizar el desempeño por características del cliente tales como sexo, ubicación, tipo de negocio y tiempo en el programa. Segmentar para analizar su desempeño incrementará su conocimiento de los diferentes mercados y le ayudará a ajustar sus servicios como corresponde. Le permitirá comprender las características de clientes fuertes e identificar los grupos de clientes que contribuyen más a su rentabilidad. También incrementará su agilidad para responder a problemas u oportunidades. Si, por ejemplo, su tasa de salida se dispara, usted querrá saber qué tienen en común aquellos que desertaron. ¿Proviene de la misma sucursal? ¿Son clientes antiguos o nuevos? ¿Eran prestatarios individuales o grupales? La Tabla 2.3 examina el ejemplo de deserción de clientes y muestra cómo al desagregar información de monitoreo usted puede tener un mejor entendimiento de las características de los clientes con índices de deserción elevados. Lo anterior registrará la investigación de seguimiento para comprender las razones de las diferencias observadas.
- **Uso de servicios por los clientes:** Al monitorear el uso de y respuesta a los servicios por los clientes, usted puede mejorar la calidad y uso de recursos limitados de maneras más enfocadas. Usted deberá hacer preguntas tales como: ¿Cuáles de sus servicios son más usados por los clientes? ¿Qué les gusta de este producto? ¿Cubre las necesidades de nuestros clientes objetivo? ¿Cuál sufre la demanda más baja? ¿Cuáles son las debilidades del producto?

Al monitorear el uso y respuesta a los servicios por parte de los clientes, usted puede mejorar su calidad y uso de recursos limitados de manera más enfocada

Tabla 2.3: Análisis segmentado utilizando información de monitoreo

Retenidos			Deserciones		
Tipo de empresa			Estado civil		
Nueva	14.6	29.2	Casado(a)	83.9	80.1
Existente	85.4	70.8	Soltero(a)	16.1	19.9
Número de créditos anteriores			Tamaño del hogar		
0	40.1	62.7	1-2	18.6	17.9
1-2	54.3	32.3	3-4	64.1	68.7
>2	5.6	5.0	>5	17.3	13.4
Tipo de negocio			Grupos de clientes objetivo		
Comercio	37.6	21.1	Objetivo principal (mujeres/zona rural)	31.0	33.4
Servicios	29.1	30.6	Objetivo secundario (mujeres/zona urbana)	24.9	19.4
Manufactura	7.9	4.5	Objetivo secundario (hombres/zona rural)	24.9	31.5
Agricultura	2.1	5.9	No objetivo (hombres/zona urbana)	19.3	15.7
Cría de animales	23.3	37.9			
Total	734	378	Total	734	378

Fuente: MFC Spotlight No 11, 'Deserción de clientes en microfinanzas: ¿cómo diagnosticarla exitosamente?'

- **Información de línea de base:** Al capturar información sobre sus clientes cuando ingresan al programa, usted tendrá buena información que puede ser utilizada para evaluar los cambios en el tiempo en una evaluación más profunda del desempeño social. La información capturada al comienzo del proyecto o cuando los clientes ingresan al programa es conocida como información de “línea de base”.

Utilizar oportunidades ya existentes como solicitudes de crédito, retiro de ahorros, o juntas de grupo para llevar a cabo actividades de monitoreo

Encontrando el mejor momento para monitorear

Los sistemas de monitoreo buscan recopilar información de los clientes de manera regular. Como tales, deberían estar integrados a procesos organizacionales ya existentes. En muchos casos, un sistema de información existente puede representar un recurso crítico, con frecuencia un recurso sin explotar para medir y fortalecer el desempeño social. Lo anterior puede incluir solicitudes de crédito, reuniones de grupo, visitas del personal a los clientes, talleres, visitas de clientes a las oficinas de la IMF, etc. Muchas organizaciones utilizan los formularios de ingreso y las solicitudes de crédito para recopilar información de monitoreo a través de puntos de contacto existentes y capturarla en un sistema de información gerencial (SIG) ya existente.

Mientras que los datos del monitoreo registrados en su SIG es más probable que sea recopilada diaria o semanalmente como parte de las operaciones cotidianas, otros recursos de información generarán información regularmente, pero en intervalos de tiempo más largos – trimestral o anualmente por ejemplo; este podría ser el caso de las sesiones de retroalimentación del personal o las encuestas sobre satisfacción del cliente. Por ejemplo, SHARE en India, utiliza talleres a nivel de sucursal para captar retroalimentación de los clientes anualmente. Esto aborda una gama de temas proporcionando regularmente un foro de retroalimentación a la organización, sobre las percepciones de los clientes acerca de los servicios proporcionados y los problemas encontrados.

No recopile demasiada información

Aunque existan muchas formas para recopilar información rutinariamente, nosotros advertimos contra la recopilación de demasiados datos. Las IMF's deben enfocarse en la información que realmente utilizarán para informar sus operaciones y mejorar su desempeño. El Estudio de caso 8 describe el caso de una IMF en Sudáfrica que extrae datos de su SIG para rastrear preguntas muy específicas. Si usted tiene claro lo que quiere lograr con su sistema de monitoreo, hará que la toma de decisiones – tales como selección de indicadores, frecuencia de captura de información y muestreo – sea más fácil.

Pensar en la cantidad de información que realmente necesita para sus propósitos

Investigación de seguimiento

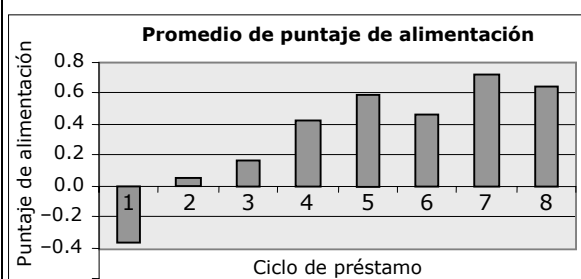
Investigaciones de seguimiento le pueden ayudar en numerosos asuntos, desde demanda de mercado (¿qué es lo que los clientes necesitan o quieren?), hasta el modo en que utilizan sus servicios, o porqué abandonan el programa. En contraste al monitoreo rutinario, esta investigación es llevada a cabo ocasionalmente cuando surge la necesidad. Pueden surgir resultados positivos o negativos como resultado del cambio de circunstancias del cliente, del diseño operacional, o de factores externos. Un buen monitoreo provee la línea de base, un recurso importante para investigación en profundidad. La información de monitoreo puede proporcionar también señales sobre asuntos que necesitan más investigación. Una vez que su sistema de monitoreo recoge un cambio significativo, probablemente usted quiera saber porqué ocurrió. Si las

razones están conectadas a su programa, puede abordar la situación, con la esperanza de mejorar su efectividad. Vea el Estudio de caso 9 para un ejemplo de cambios en los productos que hizo una organización.

Estudio de caso 8:

Seguimiento del progreso a través de sistemas de monitoreo

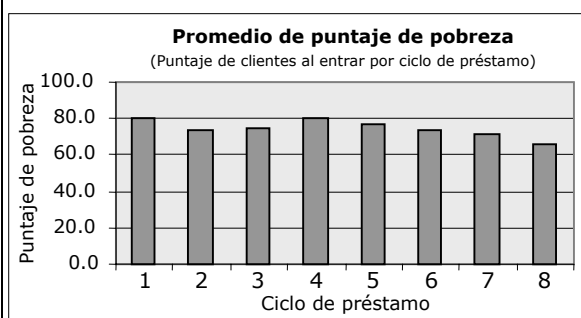
Small Enterprise Foundation (SEF), en Sudáfrica, rastrea un número de indicadores de desempeño social a través de su SIG. Éstos monitorean el progreso de todos los clientes en su programa enfocado en la pobreza. Los datos captados en cada ciclo crediticio son discutidos por los clientes y el staff en terreno, proporcionando a la gerencia y consejo directivo información gráfica sobre su progreso. Los siguientes tres ejemplos muestran cómo SEF monitorea su desempeño.



RASTREANDO INDICADORES SOCIALES

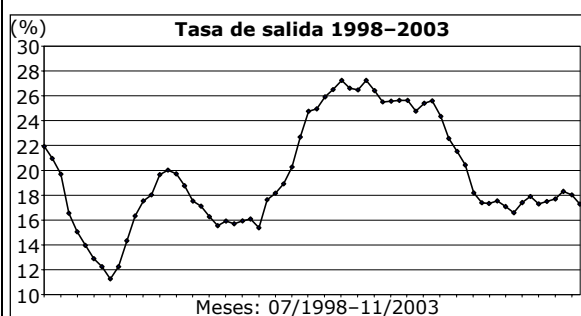
Esta gráfica muestra la percepción del cliente acerca de la calidad de sus alimentos en cada ciclo crediticio. Las cifras son el promedio de todos los clientes, aquéllos en ciclos crediticios posteriores reportan mayor calidad en su alimentación.

El sistema también permite la segmentación de clientes, reportando puntajes frente a una gama de variables del cliente.



RASTREANDO DESORIENTACIÓN DE LA MISIÓN

SEF también monitorea si los clientes que eran pobres al ingresar permanecieron en el programa a través del tiempo. La gráfica muestra cifras para todos los clientes en cada ciclo crediticio con un mayor puntaje representando a los más pobres. La consistencia en el promedio de puntajes de pobreza entre los ciclos crediticios mostraría que en promedio el perfil de clientes permanece constante en términos de su nivel de pobreza al entrar.



SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA

Los datos del SIG son usados para monitorear la tasa de salida (para la organización en su totalidad y para sucursales y personal individualmente). Las tasas son reportadas en reuniones mensuales y su aumento por encima del objetivo de 18 por ciento mínimo desencadena pasos para comprender las causas de este incremento como respuesta. Este gráfico muestra el ejemplo de un problema grave en deserción y su posterior disminución en respuesta a acciones tomadas por la gerencia.

Estudio de caso 9: Entendiendo patrones de cambio

En Ghana, **Sinapi-Aba Trust** aprendió de sus datos de portafolio que los clientes mujeres no se estaban graduando del producto crediticio individual como se había anticipado. Investigación de seguimiento, utilizando discusiones de grupos focales y entrevistas individuales, reveló que los clientes no estaban acumulando activos; estos resultados ayudaron a Sinapi-Aba a diseñar un producto que permitiera a las mujeres emprendedoras a expandir sus negocios a través de una acumulación más robusta de activos.

Ser realista sobre los recursos que puede comprometer a la investigación

La experiencia del personal es invaluable en el proceso de investigación

El tipo de investigación que usted elija dependerá en gran medida en balancear sus necesidades de información con la cantidad de dinero y personal que pueda comprometer a este trabajo (vea la tabla 2.4). Le recomendamos que sea lo más participativo posible en la planeación de la investigación de seguimiento, para asegurar que su personal operativo se involucre en el proceso y se comunique con los investigadores. Debido a que la experiencia del personal de línea de frente es invaluable, su sistema debe incluir oportunidades para que ellos reflexionen sobre su propio conocimiento y experiencia y expliquen las posibles causas del cambio. Esto puede informar el uso del seguimiento de investigaciones de mercado, evaluaciones participativas, métodos de entrevistas en profundidad o encuestas cuantitativas. El personal también debe ser involucrado en el análisis y reporte. Cada quien debe comprender lo que está revelando la investigación y discutir cómo reaccionarán a esos resultados. Los reportes finales son inútiles si se quedan en el estante. Recuerde, los resultados son para que usted y su personal los utilicen para mejorar el programa.

2.2 Diseño del sistema de GDS

En secciones anteriores hemos examinado cómo la GDS es dirigida por el uso de información. Hemos señalado cómo la información de monitoreo puede ser usada como advertencias tempranas, para rastrear el desempeño contra los objetivos, segmentar su cartera y obtener una imagen de los patrones de uso de sus servicios por los clientes. También hemos visto cómo la investigación de seguimiento puede ser utilizada para comprender en mayor profundidad las necesidades y respuestas de sus clientes, y entender los patrones de cambio que se observan. Ahora se debe considerar en más detalle cómo diseñará su sistema de GDS. Mientras considera los elementos centrales de su sistema de GDS – el monitoreo rutinario y la investigación de seguimiento – usted necesitará responder a las siguientes preguntas con respecto a ambos:

- ¿Qué información necesita y quién la necesita?
- ¿Qué información va a recopilar?
- ¿Cómo se recopilará la información que necesita?
- ¿De quién captará la información?
- ¿Cuál será la frecuencia con que se recopilará la información?
- ¿Quién recopilará, integrará, analizará y presentará la información?

Discutiremos cada pregunta a continuación para proporcionar una visión general de cómo cada una puede contribuir al proceso de diseño que lleve a cabo. El cuadro 2.1 ilustra el tipo de decisiones sobre planeación que deberá tomar en esta etapa. La mayoría de estas preguntas implican técnicas y metodologías de investigación para las cuales se ofrece mayor orientación en las Notas Prácticas que están incluidas como parte de estos lineamientos. Su descripción a continuación lo dirigirá a la Nota Práctica que usted necesite.

Pensar sobre lo que necesita saber. Mantener su plan simple

Recuerde, no haga su plan muy ambicioso. La mayoría de las organizaciones comienzan queriendo saber más de lo que efectivamente pueden utilizar y terminan invirtiendo sus recursos de manera poco inteligente. Su principal desafío es señalar lo que su organización realmente necesita saber, más que lo que sería bueno saber; su siguiente desafío es pensar en cómo puede obtener esa información lo más eficientemente posible, destacando un balance aceptable entre la cantidad y calidad de la información y los recursos que usted tiene para manejarla. Con estas palabras de advertencia, empecemos con la primera pregunta.

**Cuadro 2.1:
Dos enfoques para monitorear la cobertura de la pobreza**

Una organización hipotética sirviendo a 20,000 clientes con una metodología de créditos grupales y ahorro, quiere monitorear regularmente si está alcanzando la cobertura de pobreza deseada. De las dos opciones delineadas abajo, ¿cuál escogería para su organización?

OPCIÓN 1 – Evaluación periódica

La organización conducirá una encuesta anual a nuevos clientes utilizando una muestra de 300. La encuesta utiliza indicadores proxy simples de pobreza y toma aproximadamente 20 minutos por cliente. Quince empleados de terreno entrevistarán 20 clientes cada uno, y serán supervisados por tres gerentes de sucursal. Un día de entrenamiento es conducido anualmente para todo el personal involucrado.

Los datos son capturados en hojas de cálculo por administradores de crédito en sucursal, e integrados a un único documento en la oficina central. Información básica se añade a cada cliente desde el SIG, incluyendo sexo, edad, historial de crédito/ahorro, actividades económicas, número de hijos.

Debido a la incompatibilidad de documentos, esta información se captura manualmente y le toma dos días a una persona en la oficina central completar esta tarea.

Un consultor externo es empleado por cinco días para analizar la información y producir un reporte que compare la cobertura de pobreza real de la organización con sus objetivos. También diferencia la cobertura de pobreza por cliente, crédito, ahorro y variables relacionadas a la empresa. Dada la muestra pequeña de la población total, no es posible comparar el desempeño entre sucursales o personal, o identificar las características que pudieran afectar el desempeño. Porque la muestra es tomada de clientes nuevos solamente, la encuesta no puede ofrecer un mejor entendimiento sobre los cambios en el nivel de pobreza; abordar esta pregunta requeriría añadir 300 clientes antiguos a la muestra de la encuesta.

OPCIÓN 2 – Monitoreo integrado (muestreo)

Un cuestionario simple de evaluación de pobreza es integrado al formulario de solicitud de crédito. El cuestionario añade 10 minutos al proceso de solicitud de crédito. Todo el personal es entrenado en el uso del nuevo formulario a través de una serie de talleres de un día en cada sucursal.

El cuestionario es administrado al 10% de los clientes en cada ciclo crediticio, aunque algunas preguntas sólo son hechas en la primera solicitud. Los datos se pasan al administrador de créditos como parte del proceso de solicitud de crédito, y son capturados en el SIG. Cuatro campos adicionales se requieren en el SIG.

Trimestralmente, cada sucursal produce un reporte estándar que rastrea el desempeño en la cobertura de pobreza en términos de nuevos clientes, deserciones, y cambios en el nivel de pobreza de clientes actuales. El tamaño de la muestra de uno de cada diez no permite el análisis del desempeño por cada oficial del campo individualmente. Para este nivel de análisis el monitoreo necesitaría incluir una muestra más grande de clientes.

Cada seis meses un analista de datos en la oficina central integra los datos de todas las sucursales y busca patrones y tendencias en la información para examinar la relación entre la cobertura de pobreza y el nivel de pobreza de clientes actuales por características del cliente, historial de crédito y ahorro, y servicios utilizados. Éstos son revisados por la gerencia. Además, el análisis produce un reporte anual para el consejo directivo sobre pobreza y cobertura real contra las metas, nivel de pobreza de clientes que salen contra la meta, y el promedio de cambios en el nivel de pobreza de clientes que permanecen.

I. ¿Qué información necesita y quién la necesita?

El primer paso hacia el diseño de un sistema que cubra sus necesidades es tener claro quién necesita qué información. La información de la GDS puede ser usada por sus clientes, su personal operativo, sus gerentes o consejo directivo. También puede ser utilizada por actores involucrados externos tales como los donantes o el gobierno. ¿Necesita información para las decisiones gerenciales cotidianas; para asistir a su personal del campo a comprender a sus clientes y sus necesidades; para que los clientes entiendan mejor su propia situación; o para reportar anualmente al consejo directivo o inversionistas? Mirando hacia atrás a la discusión sobre cómo la información de GDS puede ser utilizada dentro de su organización, y para cada usuario potencial de dicha información, piense en que les ayudaría en su trabajo y en satisfacer su necesidad de rastrear el desempeño.

El primer paso es tener claro quién necesita qué información

Usted debe rastrear su cobertura a clientes objetivo, el uso de servicios por sus clientes, y los beneficios generados para sus clientes

2. ¿Qué información va a recopilar?

Hemos visto que para gestionar su desempeño social usted debe rastrear el desempeño en tres áreas – cobertura de sus clientes objetivo, el uso de servicios por sus clientes, y los beneficios generados para sus clientes. Ahora examinamos qué información específica usted necesita recopilar para ver si ha habido cambio o progreso en dichas áreas. Para cada una de sus preguntas sobre desempeño social necesita decidir qué información específica indicará movimiento, cambio o progreso. Estas “piezas” de información son indicadores. Los indicadores son “atajos” o simplificaciones de la realidad que reducen fenómenos complejos en medidas comprensibles. Por ejemplo, el crecimiento de empresas puede ser medido por los cambios en los activos del negocio o ventas mensuales o número de empleados. El bienestar de la familia puede ser medido por los cambios en el consumo de alimentos o los cambios en el número de hijos en la escuela o los recursos en el hogar. Los indicadores utilizados para medir el desempeño financiero de la IMF incluyen la calidad de la cartera y el crecimiento. *La Nota Práctica 5 le orienta en la selección y uso de indicadores.*

Mientras que las IMFs deben rastrear indicadores tanto financieros como sociales, éstos se complican por una multitud de posibles cambios que pueden ser asociados con las intervenciones del programa y por los muchos indicadores potenciales que pueden medir cada cambio. En contraste con indicadores del desempeño financiero, los indicadores de desempeño social no están estandarizados sino que deben ser seleccionados de acuerdo a sus objetivos de desempeño social y reflejar el contexto en el que usted opera. Por ejemplo, la mejora de la vivienda es usada con frecuencia como indicador de aumento de bienestar familiar, pero su medición varía ampliamente. En El Salvador, un indicador “proxy” de “mejoramiento de vivienda” podría ser traer electricidad a la vivienda, mientras que en el Mali rural la compra de una lámpara de queroseno sería la opción más apropiada.

Necesita seleccionar indicadores que se relacionen a sus objetivos de desempeño social, y que incluyan mediciones de cobertura, entrega sostenible de servicios para dar respuesta a las necesidades de mercados objetivo específicos y del impacto. Las categorías de indicadores presentadas a continuación se derivan de cada una de estas áreas y están diseñados para ayudarle a estimular su pensamiento alrededor de su propio conjunto de indicadores.

Indicadores que miden la cobertura a clientes objetivo

Segmentar o desagregar su base de clientes en grupos con características similares le permite rastrear el progreso de cada grupo, produciendo más información en profundidad e identificando preguntas para su investigación de seguimiento. Algunos grupos objetivo, como las mujeres, son fáciles de definir y medir. Otras características de los clientes, como el nivel de pobreza, son más complejas para definir y medir. Más información está disponible sobre indicadores de cobertura de pobreza en www.povertytools.org.

Indicadores que miden la efectividad para cubrir las necesidades del cliente

Una gama de indicadores reflejan la satisfacción del cliente con los servicios proporcionados, la calidad de estos servicios y si éstos cubren efectivamente los deseos y necesidades del cliente. Tres ejemplos incluyen:

Satisfacción del cliente: Al medir la satisfacción del cliente, por favor tome nota que:

- La satisfacción cambia si otras opciones o mejores acuerdos aumentan las expectativas, o si los cambios en la situación propia del cliente resultan en necesidades distintas
- La satisfacción por sí sola no indica el compromiso del cliente con la institución. Por eso, la satisfacción debe ser analizada en conjunto con la lealtad
- El grado de satisfacción del cliente normalmente se relaciona a un aspecto particular del programa. Así, la pregunta general de ‘cómo está usted satisfecho...’ no producirá información muy útil. Usted necesita abordar cada aspecto de su producto o servicio con preguntas específicas
- Las preguntas sobre la satisfacción del cliente son más probables de dar información sobre las preferencias del cliente que sobre sus necesidades.

Salida de clientes: Medir la salida de clientes plantea varias cuestiones metodológicas, en particular la forma en que se decida definir una deserción y la tasa general de deserción para el programa. Éstos están afectados por las políticas y procedimientos del programa, diseño de productos y temporalidad, por mencionar algunos. La Nota Práctica 3, ‘Aprendiendo de la salida de clientes’ orienta sobre la definición de salida de clientes y tasas de deserción.

Efectividad del diseño: Cambios y tendencias identificadas en los clientes pueden ayudarle a determinar la efectividad de sus operaciones internas y estructuras para respaldar sus objetivos de desempeño social. Ciertos indicadores como la satisfacción de empleados, puede también ser útil para detectar señales negativas antes que el problema indicado crezca en proporciones tales que desencadene insatisfacción en los clientes.

Indicadores que describen cambios en la situación de clientes y el impacto

Al determinar sus objetivos de desempeño social usted habrá pensado sobre los tipos de cambio que usted espera ver como resultado de sus servicios. Éstos se pueden dar a nivel del cliente, empresa, hogar o comunidad, y se describen en el manual de SEEP/AIMS como “ámbitos de impacto” (*Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*; SEEP/AIMS Manual, Capítulo 2). Cada uno de estos ámbitos se relaciona a distintos caminos de impacto, y llevan a la selección de indicadores específicos.

El desafío está en seleccionar indicadores que mejor le sirvan de acuerdo a sus necesidades. Pero el verdadero arte de seleccionar indicadores es mantener su número a un mínimo óptimo. Rastrear algunos buenos indicadores es preferible a rastrear muchos indicadores de calidad cuestionable y que le inunden con demasiada información. Para alcanzar un número óptimo, *Imp-Act* recomienda un proceso de selección de indicadores que triangule diferentes fuentes de información, que aplique un criterio de selección y que pruebe y refine completamente los indicadores seleccionados, como se describe a continuación.

- 1 Identificar fuentes de información
- 2 Trazar un mapa con los datos existentes. Buscar primero la información relevante que ya se tiene o que sea fácil de recopilar. Construir sobre instrumentos y sistemas ya existentes

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS

- 3 Desarrollar un conjunto de indicadores
- 4 Desarrollar un criterio de selección que reduzca el conjunto: ¿Qué criterios le ayudarán a seleccionar pocos pero robustos indicadores? Éstos pueden incluir:
 - Sostenibilidad del indicador (¿por cuánto tiempo servirá?)
 - Universalidad (¿es relevante para todos los clientes?)
 - Sensibilidad al cambio (¿reflejará bien el progreso?)
 - Fácil de medir (costo, facilidad de recopilación de datos)
- 5 Definir medidas para cada indicador
- 6 Probar y refinar indicadores y sus medidas.

Estudio de caso 10: Importancia de las pruebas piloto

En Perú, investigadores buscaron entender las percepciones de los clientes acerca los servicios proporcionados por una IMF. En discusiones de grupos focales y entrevistas individuales en profundidad preguntaron a los clientes: '¿qué problemas tiene?'. Pronto quedó claro que la investigación estaba produciendo resultados inesperados. Los clientes respondieron casi de manera uniforme que no tenían ningún problema con los servicios de la IMF.

En lugar de aceptar estos resultados seriamente, el equipo de investigación – liderado por un antropólogo experimentado – decidió repetir el ejercicio haciendo una pregunta diferente: '¿Qué le hace enfadarse?'

Los clientes encontraron mucho de qué quejarse. Estaban enfadados con los productos de la IMF; estaban enfadados por la falta de periodos de gracia; sobre los retrasos en el desembolso de créditos; sobre sus interacciones con oficiales de crédito; sobre relaciones con otros miembros de su grupo.

Un simple cambio en la forma de preguntar llevó a resultados radicalmente diferentes.

Fuente: Wright, K., 2003, 'Problems? What problems? We have none at all. Qualitative data collection for impact assessment: Getting the questions right', *Journal of Microfinance*, Vol 5 No 1.

3. ¿Cómo se recopilará la información que necesita?

¿Un enfoque cualitativo o cuantitativo?

Lo que usted elija rastrear determinará en gran medida la manera como lo rastreará. Algunos indicadores, como la educación de los hijos, producen un número o información estadística que se recopila en formularios del programa o encuestas; otros, como los cambios en toma de decisiones dentro del hogar, son más sensibles y requieren una conversación más profunda con los clientes. Estas diferencias capturan los dos tipos principales de información que usted puede recopilar – ampliamente conocidos como cuantitativa y cualitativa – así como sus herramientas de investigación correspondientes.

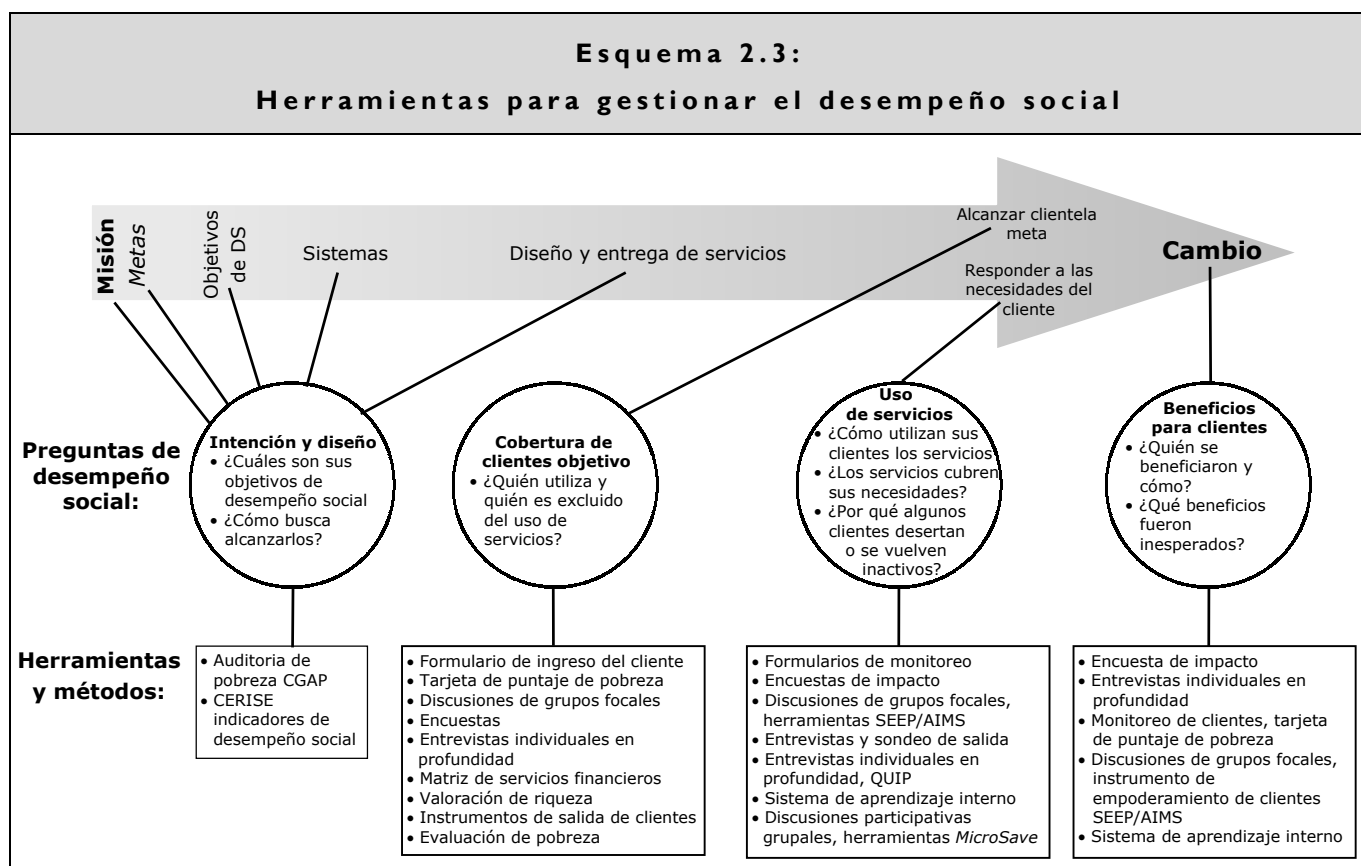
Usar una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para mejores resultados

Brevemente, los métodos cuantitativos le permiten responder a preguntas específicas sobre sus clientes tales como 'cuántos', 'cuáles' y 'qué tan frecuente', y revelan patrones amplios de cambio. En contraste, los métodos cualitativos ayudan a comprender las causas de los cambios o patrones observados. Le permiten capturar lo que la gente tiene que decir en sus propias palabras y explorar las razones y sentimientos que motivan a la gente a tomar las acciones que han tomado. Dada la naturaleza complementaria de estos dos métodos de investigación, tiene sentido hacer uso de ambos. Resultados cualitativos pueden explicar el contexto dentro del cual se pueden comprender completamente los resultados cuantitativos. En cambio, algunos prefieren primero conducir investigación cualitativa para identificar las preguntas correctas para una encuesta cuantitativa más amplia. *Estos enfoques son discutidos en mayor detalle en la Nota Práctica 2 sobre QUIP, y la Nota Práctica 4 (sobre encuestas) proporciona ejemplos de herramientas para cada enfoque.*

Eligiendo herramientas

Una rica colección de recursos está disponible para ayudarle a recopilar la información que usted necesita para responder sus preguntas sobre desempeño social. Algunas de las herramientas han sido desarrolladas o adaptadas especialmente por profesionales en las microfinanzas. Éstas son discutidas en la Nota Práctica 6, 'Planificando la investigación para evaluar el desempeño social: una guía para gerentes'. Instrumentos de investigación de mercados, por ejemplo, como aquéllos de *MicroSave* y *SEEP/AIMS*, son útiles para identificar las preferencias de los clientes o productos potenciales basados en el panorama financiero o las necesidades temporales de liquidez; otros le ayudan a enfocarse en el uso que hacen sus clientes de los productos. Entrevistas cualitativas en profundidad le ayudan a concentrarse en los complejos cambios que pueden estar ocurriendo en el cliente en relación a su empresa, su familia o su comunidad. El Esquema 2.3 proporciona una vista general de la forma en que un número de herramientas comúnmente utilizadas pueden ayudarle a responder sus preguntas de desempeño social. Comience con éstas, y adáptelas como sea necesario para sus propios requerimientos institucionales de información.

Detalles de herramientas comúnmente utilizadas en la GDS pueden ser encontrados en la Nota Práctica 6 y en la página web de Recursos



Los métodos y sus correspondientes herramientas que usted puede elegir dependen en gran medida de lo que quiera conocer. Es importante relacionar sus herramientas a las preguntas de desempeño social que desee responder. Al diseñar su sistema de GDS, recuerde que sus decisiones tendrán implicaciones en los costos, tiempo requerido, y plantilla de personal. El tipo de herramienta de investigación que elija afectará la manera en que ejecuta el proyecto en términos de logística, recursos humanos (número de personas involucradas y

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS

habilidades necesarias) y manejo de datos. Estos requerimientos influenciarán inevitablemente su plan total de GDS. La Tabla 2.4 resume los recursos requeridos por algunas de las herramientas principales que tal vez desee utilizar.

Tabla 2.4: Habilidades, costos y recursos requeridos por las herramientas de la GDS

HERRAMIENTA	NIVEL DE HABILIDADES DEL PERSONAL Y FACILIDAD DE USO	COSTO Y OTROS RECURSOS
Formularios de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Simple recopilación de información por personal de la IMF • Técnicamente exigente para integrar al SIG 	<ul style="list-style-type: none"> • Si se mantiene simple una pequeña adición a procedimientos ya existentes, no requiere mucho tiempo • Si se hace un muestreo grande o censo, el tiempo requerido en total puede ser elevado • La adaptación al SIG puede ser costosa
Encuesta de impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de personal con habilidades para el diseño, muestreo, supervisión y análisis • Las entrevistas pueden ser llevadas a cabo por el personal con una capacitación relativamente pequeña 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso en términos de tiempo para el diseño y captura y tiempo del personal para conducir entrevistas, análisis y redacción de reportes. Su costo promedio es \$4,000–14,000 dólares
Discusiones de grupos focales (DGFs) (empoderamiento SEEP/AIMS, uso de crédito, instrumentos de satisfacción)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita personal entrenado con un claro entendimiento de los objetivos – requiere capacitación formal • El método es simple para usarse y adaptable a diferentes situaciones • Valor en capacitar personal directivo de la oficina central para conducir DGFs 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo – el costo principal es la capacitación y el tiempo del personal • 60–90 minutos por DGF • Puede ser llevada a cabo por personal del campo como parte de sus actividades cotidianas, y su utilidad para el personal la puede hacer rentable
Discusiones grupales participativas (herramientas de investigación de mercado de MicroSave)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita facilitadores entrenados con un claro entendimiento de los objetivos y métodos participativos – requiere capacitación formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo una vez que los facilitadores son capacitados • Una semana de entrenamiento más seguimiento para facilitadores • Idealmente necesita un facilitador y una persona que tome notas; 90 minutos por discusión aproximadamente • Resultados rápidos de muchas personas
Entrevista individual (QUIP)	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita personal capacitado para hacer entrevistas y análisis de datos • Fácil de usar, pero una pobre aplicación invalidará los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo – el costo principal es la capacitación y tiempo del personal, aunque el nivel de habilidad tal vez demande un salario relativamente elevado • 60 minutos por entrevista
Sistema de aprendizaje interno	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita personal altamente capacitado • Requiere capacitación formal y soporte continuo curso para el personal • Puede ser utilizado por clientes analfabetas 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta intensiva que requiere mucho tiempo y necesita encajar con el enfoque organizacional de empoderamiento de clientes • Demanda tiempo (significativa) del cliente • Puede ser adaptado para usarse de manera menos costosa y menos intensiva

Adaptado de MicroSave Market Research for Microfinance Toolkit

4. ¿De quién captará la información?

Esta pregunta tiene dos partes:

1. ¿Cuáles de sus objetivos de desempeño social deben ser monitoreados con datos tomados de *todos* sus clientes, y cuáles pueden ser efectivamente monitoreados con datos de una muestra? Nuestra forma corta de hacer esta pregunta es: “¿censo o muestreo?”.
2. Para aquellos instrumentos que elija administrar a una muestra, ¿cómo seleccionará esa muestra?

¿Censo o muestreo?

La respuesta a la primera parte de la pregunta implica encontrar un balance entre la calidad y el costo. Usualmente, tamaños de muestra más grandes permiten un análisis más detallado pero a un precio más elevado. Recopilar la misma información de toda la población de clientes será útil cuando quiera comparar sucursales o comportamiento de clientes por zona geográfica, producto u otra variable. Pero debe asegurarse que realmente necesita información de todos los clientes. El muestreo es más fácil y menos costoso en términos de tiempo del personal y gastos en logística para recopilar, capturar, analizar y manejar la información.

Recopilar información de todos los clientes es costoso y sólo debe hacerse si necesita esta información para el análisis detallado del portafolio y el desempeño

Estudio de caso II: Monitoreo de todos los clientes

En Bosnia-Herzegovina, **Prizma** optó por recopilar información de todos sus clientes para poder desagregar contra 30 variables capturadas en su SIG. Utilizar el SIG para “escarbar” en los datos – por ejemplo, para examinar la cobertura de pobreza de un oficial de crédito individualmente, o para comparar el desempeño de clientes con el mismo tipo de negocio en áreas distintas – requiere datos de todos sus clientes. Lo mismo aplica para el puntaje de créditos y cotización de productos. Prizma también incluye cobertura de la pobreza y salida de clientes como dos de sus áreas centrales de desempeño. Los datos desagregados por sucursal es utilizada para calcular los bonos para los equipos de empleados – todas las razones adicionales para recopilar información de la pobreza al ingreso de todos los clientes.

¿Cómo seleccionará la muestra?

La respuesta a esta segunda pregunta (¿cómo seleccionará la muestra?) variará según la herramienta que elija. Donde busque generalizar resultados a una población más amplia a través de métodos estadísticos, como al usar una encuesta cuantitativa, necesitará asegurarse que las muestras son lo suficientemente grandes para representar a la población. Si decide utilizar este método, hay lineamientos establecidos sobre tamaños de muestras a su disposición. *Vea la Nota Práctica 5: ‘Utilizando encuestas’.*

Donde los datos del monitoreo son utilizados para dar una ilustración general del desempeño, una muestra relativamente pequeña podría ser suficiente. Donde busque llevar a cabo un análisis detallado comparando cambios en un número de variables diferentes, es probable que necesite una muestra mucho más grande o incluso un censo de todos los clientes. Para mantener sus datos de monitoreo al día necesitará considerar la inclusión de clientes adicionales a su muestra cada año, para así incluir las nuevas entradas al programa.

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS

Información cualitativa, por el otro lado, no está diseñada para ser estadísticamente válida, y el muestreo generalmente se enfoca en incluir características clave para la investigación, frecuentemente guiado por cuestiones señaladas por el monitoreo o la encuesta. Distintas preguntas señalarán diferentes estrategias de muestreo como se explica en el Cuadro 2.2. *La Nota Práctica 6: 'Planificando la investigación para evaluar el desempeño social', ofrece una discusión más técnica sobre el muestreo para enfoques cualitativos y cuantitativos.*

Cuadro 2.2: Estrategias de muestreo cualitativo

Dependiendo de lo que quiera conocer, su muestra para entrevistas cualitativas puede estar compuesta por:

1. Casos extremos o inusuales (éxitos sobresalientes o fracasos notorios)
2. Casos obvios que demuestren claramente el fenómeno que quiere evaluar
3. Características diferentes de los clientes o su variación (por ejemplo: rural y urbano)
4. Casos típicos o que ejemplifiquen un resultado promedio de la participación en el programa
5. Clientes típicos de alto o bajo desempeño
6. Casos críticos para hacer un punto de manera dramática
7. Clientes recomendados por otros clientes para identificar quién sabe más de un fenómeno particular; o
8. Casos que confirmen y desmientan porqué un individuo o grupo sigue o no sigue un patrón en particular.

Fuente: *Learning from Clients: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*, SEEP/AIMS Manual

La frecuencia de recopilación de datos depende del porqué necesita la información y quién la utilizará

5. ¿Cuál será la frecuencia con que se recopilará la información?

La frecuencia de recopilación de datos se verá afectada por cómo se planea utilizar la información y el tiempo requerido para que los cambios que esté monitoreando ocurran. Por ejemplo, si usted sólo necesita información para informar sus reportes anuales de progreso, podría optar por una recopilación anual de datos. Sin embargo, si usted necesita información para la administración diaria, necesitará monitorear a sus clientes frecuentemente. Pero tenga cuidado que la información que recolecte de manera frecuente no sea sobre cambios que ocurren muy lentamente (vea la *Nota Práctica 7*).

La frecuencia de recopilación de información está relacionada también a la practicidad y el costo. Entre más frecuentemente recopile información, ésta será más precisa y actualizada, pero al mismo tiempo el proceso será más caro. La demanda de costo y tiempo de la recopilación de información significa que sería mejor recopilar información mucho menos detallada de forma rutinaria que lo que sería posible con una encuesta ocasional.

Finalmente, la frecuencia con que necesite recopilar cualquier tipo de información dependerá de quién la utiliza y por qué.

6. ¿Quién recopilará, integrará, analizará y presentará la información?

Tres factores principales influirán sus decisiones sobre quién pondrá su sistema de GDS en práctica: costo, calidad y aprendizaje organizacional. Y por supuesto, se enfrentará a esta decisión más de una vez – cada componente de su sistema tendrá sus propios requerimientos de personal, y requerirá de que usted encuentre el balance correcto entre estos factores según la situación. La *Nota Práctica 6* proporciona más información para alcanzar este balance.

Costo

A primera vista pareciera obvio que distribuir las tareas de GDS al personal es menos costoso que contratar consultores. Pero factorizando los costos de la capacitación y el costo de oportunidad por el tiempo no ocupado en otorgar créditos puede cambiar la ecuación. Si sus empleados están sobrecargados de trabajo para completar sus tareas de GDS de manera oportuna, los beneficios de la GDS podrían ser puestos en peligro. Algunas veces tener el trabajo terminado bien vale el gasto adicional. En tal caso, el personal podría estar recopilando demasiada información; usted necesitará evaluar si su monitoreo rutinario está concentrado en la más necesaria información y recuerde que otras preguntas pueden ser destinadas a la investigación de seguimiento.

Calidad

Para ser efectivo, su sistema de GDS tiene que recopilar buena información requiriendo habilidades que la IMF podría no tener. Tales habilidades incluyen la adaptación y prueba de herramientas; entrevistar; captura de datos; análisis; y redacción de reportes. Si usted se encuentra este problema, sus opciones son capacitar a su personal o contratar consultores externos. Muchas organizaciones toman ambas opciones. Generalmente, el monitoreo debe ser llevado a cabo por empleados de la organización, y no requiere una capacitación extensa. La mayoría de las organizaciones querrán también tener la capacidad de hacer investigaciones de mercado y de seguimiento simples, por ejemplo utilizando la gama de herramientas fáciles de usar recientemente desarrolladas, como las herramientas de evaluación de clientes de SEEP/AIMS o las herramientas de investigación de mercado e investigación participativa de *MicroSave* (vea la página web de recursos para más información). Cuando se necesite investigación más profunda casi siempre tendría sentido contratar profesionales.

Si el personal está sobrecargado para completar sus tareas de GDS a tiempo, los beneficios de la GDS podrían ser puestos en peligro

Estudio de caso 12:

Aprendizaje del personal y los clientes

Un número de socios de *Imp-Act* dieron prioridad al aprendizaje de su personal y sus clientes en su sistema de GDS. **PRADAN** (India) utiliza un sistema de monitoreo conocido como Sistema de Aprendizaje Interno. Éste provee diarios pictóricos a clientes mujeres analfabetas. Los diarios son completados por las mujeres y analizados individualmente y en grupos. Estos diarios ayudan a los clientes a monitorear y analizar su propio progreso, y también proveen una herramienta para el personal del campo que le permite evaluar y discutir el progreso de clientes. **LAPO** (Nigeria) y **SEF** (Sudáfrica) utilizan sistemas de monitoreo para asistir al personal del campo en el aprendizaje sobre sus clientes y a ver esto como una parte esencial del monitoreo.

Estudios de caso 13 & 14: ¿Debe el personal recabar información de sus propios clientes?	
<p>13: Propios clientes</p> <p>En Honduras, ODEF encontró que la información recopilada por el personal sobre sus propios clientes era mucho más confiable que la recopilada por personal “transferido” de otras sucursales para llevar a cabo el sondeo. El personal del campo ha acumulado un buen conocimiento de sus clientes y puede hacer preguntas de sondeo más relevantes. Los clientes también se dan cuenta que sus propios oficiales de crédito reconocerían información falsa.</p>	<p>14: Clientes del otro personal</p> <p>En contraste, Sinapi-Aba Trust (SAT) en Ghana encontró que la información recopilada por el personal sobre sus propios clientes era más improbable de ser confiable. Los clientes quieren ser bien vistos por sus oficiales de crédito para poder calificar a créditos más grandes en el futuro. También son más cautelosos en decir cualquier cosa que pudiera ser interpretada como un “mal uso” de sus créditos, o como un deacato a las reglas de la organización.</p>

Aprendizaje organizacional

Entre más involucrado estén sus empleados en la planeación e implementación de su sistema de GDS, mayor será su interés personal en hacerlo funcionar. Esto es particularmente cierto cuando la información recopilada por el personal es directamente útil para ellos en su trabajo diario. Recuerde que la GDS florece en una organización que aprende – y esto implica personal comprometido. Aquéllos directamente involucrados con los clientes están mejor informados sobre el comportamiento y necesidades de los clientes; ellos pueden ayudar a darle forma a las preguntas por hacer e interpretar sus respuestas. Más importante, sus empleados son más propensos a utilizar los resultados cuando han sido involucrados en generarlos.

La calidad de sus datos puede ser influida por sesgos o predisposiciones, lo que significa que la información está dada con un propósito particular en mente, como justificar el estatus de un crédito del cliente. Algunos sienten que el personal no puede evaluar objetivamente a sus propios clientes porque tienden a registrar lo que ellos piensan que su oficial de crédito querrá escuchar. Al mismo tiempo, consultores externos pueden poner en peligro la calidad de la información si no tienen un conocimiento detallado sobre los antecedentes de la situación en la que están trabajando o de los clientes a quienes están entrevistando.

Tomando decisiones sobre el proveer de personal

La tabla 2.5 describe las fortalezas y debilidades de tres modelos que las IMF pueden considerar para proveerse de personal para la GDS: totalmente interno, completamente contratado externamente, y un enfoque intermedio. Bajo el primer modelo, la GDS es esencial para las operaciones e involucra a todo el personal de alguna manera. En el extremo contrario del espectro, la GDS es en gran medida contratada a especialistas externos para no distraer al personal y gerencia de sus tareas operacionales ‘esenciales’. Un modelo intermedio implica invertir en una unidad interna permanente compuesta por uno o dos empleados especialistas en una unidad de investigación y desarrollo bajo la dirección de un alto directivo. Tales unidades con frecuencia combinan

la gestión del desempeño social con otras responsabilidades que incluyen investigación de mercado, mercadotecnia, vinculación con donantes y relaciones públicas. En SEF en Sudáfrica, el personal operativo lleva a cabo casi toda la recopilación de información como parte de sus operaciones rutinarias, pero personal especializado en la unidad de monitoreo y evaluación es responsable de agregar los datos y de redactar reportes sobre el programa de manera rutinaria.

Tabla 2.5: Tres modelos para proveer de personal para la GDS

INTERNO E INTEGRADO	INTERMEDIO	CONTRATACIÓN EXTERNA
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control total sobre el trabajo realizado • El trabajo refleja completamente criterios internos (tiempos, costos, utilidad, confiabilidad) • Facilidad para controlar la distribución de resultados • Oportunidad de aprender al hacer y construir una cultura de aprendizaje • Facilidad para adaptar y cambiar el trabajo conforme evoluciona • Evita consultores costosos <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal podría carecer de las habilidades necesarias • La IMF podría ser incapaz de mantener personal especializado ocupado tiempo completo • El personal puede ser fácilmente distraído en otras tareas • Podría haber un mayor potencial para la predisposición • Reducida credibilidad con auditorio externo • Riesgo de un control de costos débil, especialmente tomando en cuenta el costo de oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede combinar muchas de las fortalezas de los otros dos modelos • Puede evitar muchas de las debilidades de los otros modelos 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades especializadas traídas al proceso • Oportunidad para llevar a cabo el trabajo de manera intensiva • Proceso formalizado para definir alcances (y costo) del trabajo • Oportunidades para transferir conocimiento y habilidades al personal • Potencial para una mayor credibilidad con auditorio externo • Evita el costo de emplear de tiempo completo a personal especializado <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para sistematizar el aprendizaje como parte de la administración en curso • Los consultores tiene su propia agenda • Los consultores no logran comprender completamente el contexto y las prioridades de la IMF • Los consultores son distraídos por otras actividades • Más difícil de asegurar la comunicación efectiva y uso de la información • Más costoso de instalar y monitorear • Dificultad para hacer cumplir contratos a través de sanciones legales y/o sociales • Dificultad para adaptarse conforme el trabajo evoluciona

2.3 Palabras de sabiduría en el diseño de la GDS: simplificar, probar, revisar

El proceso de planeación delineado en esta sección involucra muchas decisiones sobre muchos detalles. A pesar de la significativa cantidad de información técnica que considerará en esta etapa, le exhortamos simplicidad una vez más. Como señalamos anteriormente, *Imp-Act* ha encontrado que la mayoría de organizaciones recopilan demasiada información. Les hace falta claridad sobre la información que realmente necesitan; o continúan siendo

SEGUNDA PARTE El mapa de la GDS

atraídas por la recopilación de información “buena para tener” y “esencial”. Usted debe enfocarse en una cantidad limitada de información que pueda usar de manera efectiva, práctica, rentable y oportuna para mejorar su desempeño organizacional. Su meta debe ser recopilar datos eficientemente, mientras mantiene estándares mínimos de calidad y utilidad. Encontrar este balance es un desafío (vea el Estudio de caso 15 para el ejemplo una organización que hizo la tarea de recopilación de datos manejable y útil). El sistema con el que finalmente termine, debe:

- Recopilar el mínimo número de indicadores posible; es mejor rastrear un número pequeño de indicadores, pero hacerlo regularmente y de buenas fuentes
- Recopilar información de tan pocos clientes como sea posible – use una muestra de los clientes cada vez que sea apropiado
- Recopilar datos tan infrecuentemente como sea posible
- Recopilar datos con el grado mínimo de precisión requerida
- Minimizar el análisis de datos – planifique suficiente tiempo para el análisis de datos y busque oportunidades para computarizar sus sistemas
- Reportar en formato sencillo

Considerar cómo la computarización puede facilitar el proceso de GDS

Mientras toma este conjunto de decisiones sobre el personal desde la recopilación de datos hasta el análisis de información, reconozca el poder de las computadoras u ordenadores. La computarización es necesaria si planea recopilar muchos datos regularmente o llevar a cabo análisis cuantitativo. Un SIG bien establecido que pueda incorporar sus datos de monitoreo le proveerá con un poderoso instrumento para rastrear el desempeño a través del tiempo. Sin embargo, asegúrese de planear cuidadosamente las modificaciones que sean necesarias a su SIG para permitirle registrar y reportar sus indicadores de desempeño social. Para algunas organizaciones, esto ha probado requerir mucho tiempo y ser más costoso de lo que habían anticipado.

Construir sobre lo que su organización ya tiene en sitio

Construya sobre lo que ya tiene. Revise sus sistemas de información ya existentes para ver qué información ya está recopilando. Para hacer su trabajo más sencillo, *Imp-Act* recomienda lo siguiente:

- Utilizar datos del portafolio financiero para ayudarle a monitorear el desempeño social. Por ejemplo, los patrones de ahorro de clientes (frecuencia y cantidad) pueden ser un indicador importante de su salud financiera.
- Adaptar los sistemas existente para recopilar información útil para su GDS. Por ejemplo, añadir datos sobre la manera en que los clientes hacen uso de sus créditos le puede permitir comparar el desempeño de diferentes tipos de negocios.
- Buscar la oportunidad para reunir la experiencia y perspicacia de su personal y sus clientes, e integrarlos a su sistema de GDS, incluyendo elementos formales (reportes, formularios de solicitud, entrevistas) e intercambios informales en reuniones y conversaciones.

Pilotear su sistema de GDS

Durante el proceso de diseño, usted invertirá tiempo significativo y habrá pensado en qué información recopilar y cómo recopilarla. Una vez que haya tomado las muchas decisiones que esta fase requiere, usted y su personal estarán ansiosos por comenzar el trabajo, por poner en marcha el nuevo sistema. Sin embargo, *Imp-Act* recomienda fuertemente un periodo de prueba y revisión antes de su lanzamiento generalizado. Usted está introduciendo una innovación, un nuevo conjunto de actividades para una o más sucursales que afectarán las operaciones y responsabilidades diarias de múltiples miembros del personal. Usted quiere saber si cada componente del sistema es correcto. Cada instrumento que elija necesita ser probado en una muestra de clientes para asegurarse que se están haciendo las preguntas correctas; que los indicadores son apropiados; que los entrevistadores y los clientes comprendan las preguntas y que el SIG haya sido actualizado para manejar los nuevos datos.

Tal ‘prueba de manejo’ del sistema probablemente señale errores para corregir. Incluya tiempo en su planeación para la revisión y pruebas antes de su extensión. Aunque parece tedioso, pruebas apropiadas le ahorrará dinero en el largo plazo.

Probar siempre su sistema de GDS antes de introducirlo a la organización

Estudio de caso 15: La complejidad simplificada

FINCA Internacional se incorporó al programa *Imp-Act* para identificar un número pequeño de indicadores sociales para incluir a un nuevo SIG para todos sus programas afiliados. Trabajo piloto inicial (en Uganda) señaló el peligro de producir demasiada información sin saber cómo podría ser utilizada rutinariamente. Discusiones a través de distintos países sobre la elección de indicadores también señaló la complejidad de esta tarea. Por consiguiente, el proyecto pareció estar en paralizado por casi dos años.

Eventualmente, FINCA redujo su enfoque al monitoreo del estado de pobreza de sus clientes, parcialmente en respuesta a una nueva legislación estadounidense. Al mismo tiempo, el consejo directivo se preocupaba más sobre “la desorientación de la misión” como resultado del crecimiento de la organización a través de la comercialización. Un equipo pequeño comenzó a experimentar con un enfoque de sondeo rápido utilizando PCs de bolsillo. Rondas tempranas demostraron al consejo que estadísticas útiles podían ser generadas rápidamente, de manera confiable y rentable, construyendo el respaldo para más inversión en un sistema que pueda institucionalizarse a través de los programas de país.

Componente 3: Usando e institucionalizando su sistema de GDS

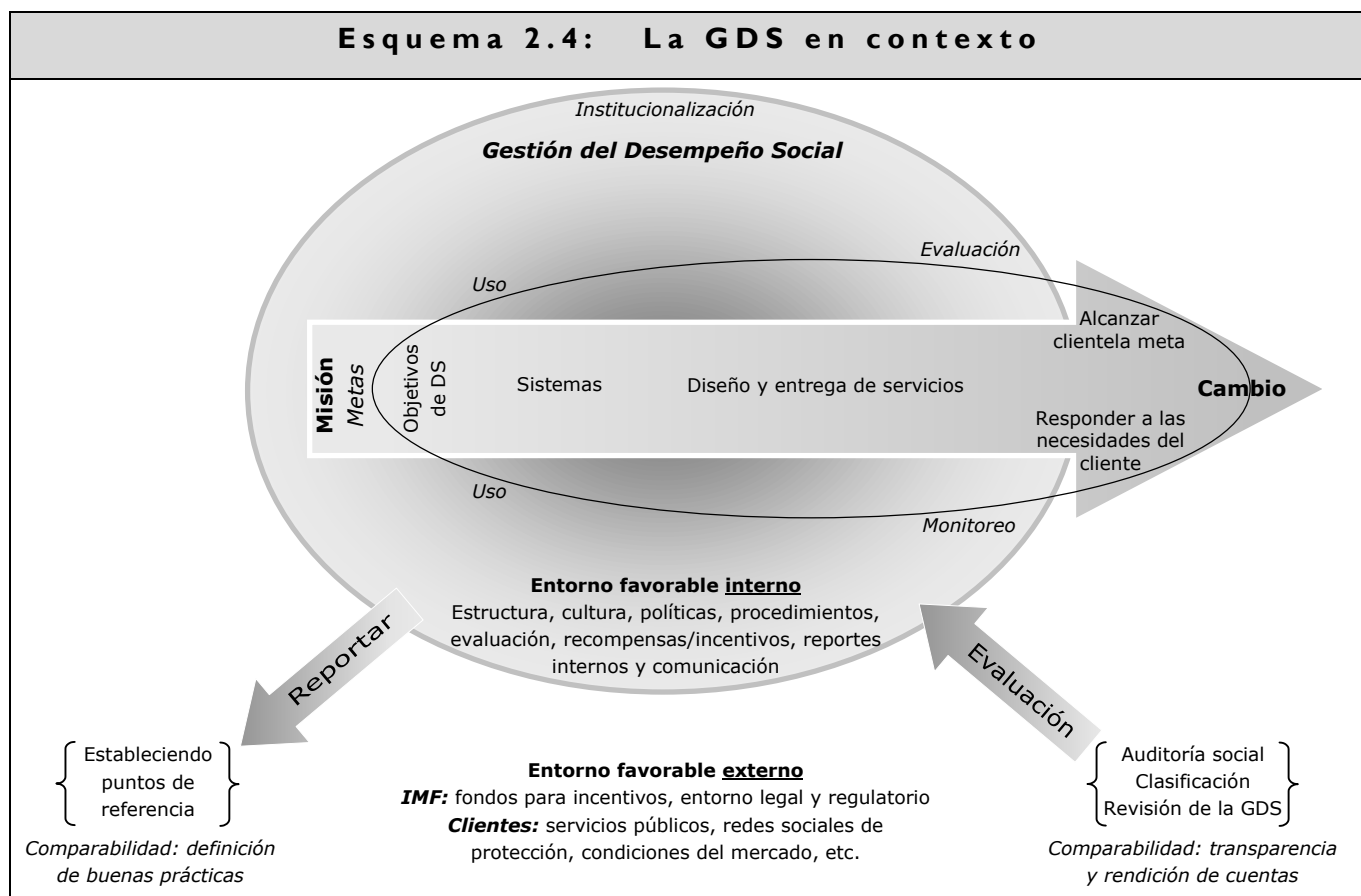
3.1 Asegurar que la información haga una diferencia

A menos que comunique la información de manera efectiva al personal y otros actores involucrados, no hará ninguna diferencia para su organización

Reunir información sobre el desempeño social de su IMF es sólo una parte del proceso total. Una vez recopilada, la información necesita ser comunicada al personal, reportada en formas relevantes a una variedad de actores involucrados, y traducida en acciones. Este componente es crítico para el éxito de su sistema e involucra no solamente el importante trabajo de identificar recomendaciones para mejorar el programa- el “uso” del sistema; también requiere atención para financiar, proveer de personal y mantener el sistema – en corto, su “institucionalización”.

Este componente ve a la GDS como una parte real de su organización y su trabajo rutinario. Los datos sociales y financieros son utilizados de manera conjunta ya que afectan unos a otros. Un desempeño social fuerte se traducirá en logros financieros, que a su vez es necesario para sostener los beneficios sociales que las actividades de su programa proporcionan a sus clientes.

Como los efectos de la GDS afectarán a todos los niveles de su organización, administrar el proceso puede requerir volver a visitar la mayoría de departamentos, sistemas y políticas. El esquema 2.4 muestra la GDS como un sistema amplio, informando la manera en que gestionará todo el **ambiente favorable interno** de su organización (su estructura, cultura, políticas



procedimientos, evaluaciones, recompensas/incentivos, informes internos, comunicación, etc.). Proporciona un lente de desempeño social a través del cual usted puede monitorear la manera en que los sistemas organizacionales respaldan el progreso hacia sus metas sociales. Por ejemplo, el sistema de incentivos para el personal necesita alcanzar el balance correcto entre eficiencia operacional y entrega efectiva de servicios a los clientes. El diagrama también sitúa la GDS dentro de un contexto más amplio, mostrando cómo el **ambiente favorable externo** influye en su capacidad como organización para alcanzar su misión social. También vincula la necesidad interna de la organización de información gerencial con las necesidades de actores externos involucrados de información sobre su desempeño social. Esto se puede hacer a través de informes de la IMF sobre su desempeño social basados en puntos de referencia reconocidos y buenas prácticas, o a través de una evaluación externa de sus sistemas y resultados de la GDS utilizando revisión, auditoría o rating. *Estos temas son tratados en mayor detalle en la Nota Práctica 8 sobre revisiones del desempeño social.*

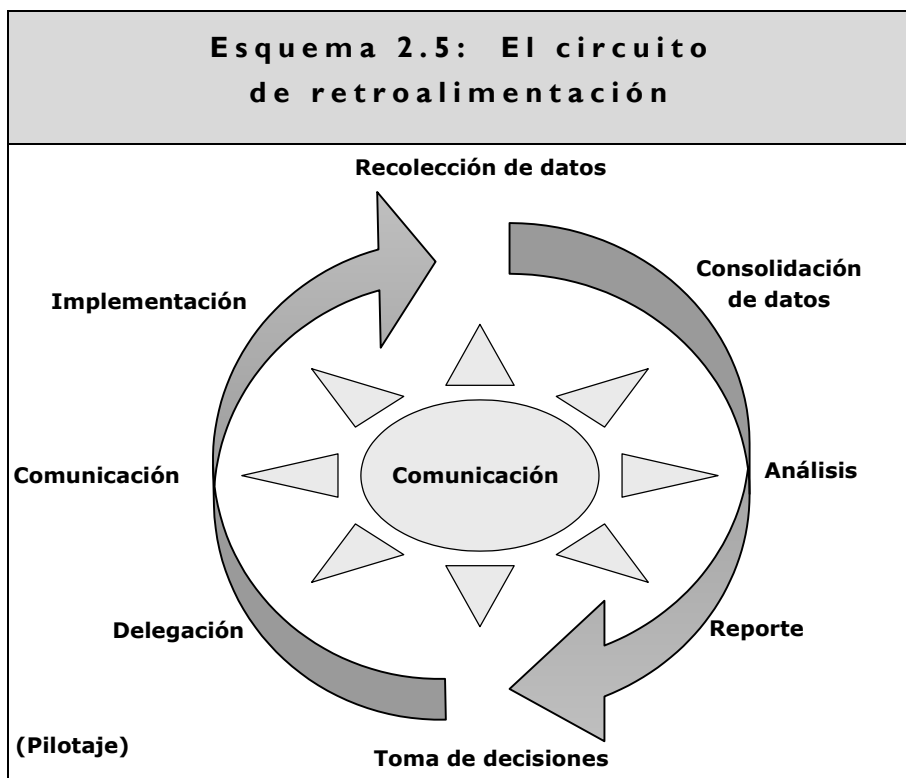
Pero quizás el desafío más grande en el uso e institucionalización de su sistema de GDS es mantener la flexibilidad que necesitará para responder a lo que se quiere conocer de sus clientes. A través del tiempo, el desempeño financiero de las IMF ha sido alcanzado en buena parte gracias a su estandarización, expansión agresiva de un producto y un sistema de entrega de servicios que pueden ser fácilmente replicado. Mientras la industria madura, sin embargo, las IMFs deben ser más sensibles a sus clientes, a los cambios en el mercado, a la competencia – y más flexibles en su capacidad para cambiar en respuesta tanto a problemas como oportunidades. El empuje hacia la eficiencia está tomando en cuenta la emergente necesidad de centrarse en el cliente y en el mercado. La gestión del desempeño social es un paso importante en esa dirección – una dirección que, como para muchas IMFs, representa un cambio dramático en su cultura organizacional. Nosotros le alentamos a adoptar este desafío.

El circuito de retroalimentación: un marco

El circuito de retroalimentación (Esquema 2.5) proporciona un práctico marco para pensar en la manera de asegurar que la información generada con el sistema de GDS será utilizada. *La Nota Práctica 1 proporciona una discusión más a fondo sobre este marco.*

El circuito de retroalimentación señala los aspectos de la GDS que van más allá de la recopilación de datos. Debe tener cuidado de no atorarse en la primera mitad del circuito. No se preocupe por tener muy pocos datos para tomar acción. De hecho, al principio será importante para usted compartir resultados tempranos y recompensar pequeños éxitos.

El marco también señala el valor de la participación. Las muchas tareas y actividades no pueden concentrarse en un solo lugar. Si es posible, empodere a los gerentes medios para tomar acción a nivel de sucursal, ya que comprenderán la relevancia de la información para su sucursal y sus clientes en particular. Asegurar que la información es compartida a través de las sucursales y utilizada a nivel del campo, puede producir las más innovadoras respuestas a los resultados de desempeño social.



Usted necesita alinear su sistema de GDS con otras funciones como recursos humanos, marketing, administración financiera, presupuestos, planeación estratégica, y comunicación

3.2 Institucionalizando la GDS

Incluso el sistema de GDS mejor diseñado requerirá cierto esfuerzo para incorporarlo a la estructura organizacional y rutina diaria de la IMF. Usted necesita alinear su sistema de GDS con otras funciones tales como recursos humanos (vea el Cuadro 2.6), marketing, administración financiera, presupuestos, planeación estratégica, y comunicación. Probablemente también necesitará ajustar sus procedimientos operativos, adaptar el SIG, y pedir al departamento de finanzas que contabilice los recursos utilizados en la GDS.

Cuadro 2.3: El impacto de la GDS en los recursos humanos
<p>Provisión de personal: Descripciones de puestos revisadas podrían ser necesarias para el personal actual y podrían influir en los criterios para contratar nuevos empleados.</p> <p>Subcontratación: Desarrollar procedimientos que describan cuándo, y por qué motivo, la subcontratación ocurrirá. Tratar de establecer una cooperación de largo plazo con consultores externos para incrementar su conocimiento acerca de sus sistemas y necesidades, y evitar contratiempos cada vez que uno sea llamado.</p> <p>Capacitación y desarrollo del personal: La capacitación del personal en los múltiples aspectos de la recopilación y análisis de datos será un requerimiento permanente del sistema al ingresar empleados nuevos a la organización y al cambiar puestos empleados existentes.</p> <p>Recompensas e incentivos: Las nuevas responsabilidades asociadas a la GDS podría requerir ajustes a los sistemas de recompensas e incentivos, así como a las evaluaciones anuales del personal.</p>

Estudio de caso 16: El departamento de investigación y desarrollo de Lapo (Nigeria)

A pesar de tener un fuerte apoyo de su director, el oficial de investigación de **LAPO** experimentó muchos obstáculos en la práctica; el departamento de operaciones vio su trabajo como periférico a las decisiones operacionales. Para sobrepasar esta barrera, LAPO tomó la decisión de traer la investigación y desarrollo dentro de las operaciones, comprometiendo fondos internos a su nuevo departamento de investigación y desarrollo con tres empleados. Actualmente, el director de investigación participa en las reuniones semanales de operaciones. Su trabajo es apreciado y completamente integrado a las prioridades operacionales.

Consejos sobre la institucionalización

Más allá de estos ajustes, consejos clave de la experiencia de los socios de *Imp-Act* incluyen los siguientes:

Asegúrese que cuenta con el apoyo de altos directivos y consejo administrativo: Una administración fuerte y solidaria es esencial para asegurar la eficacia de la GDS. Incluya a personal gerencial de diferentes departamentos.

Asegure la aceptación y apoyo del personal en todos los niveles: Inicialmente, el personal puede resistirse al trabajo adicional. Involúcrelos desde el principio; tome tiempo para planear y discutir con ellos los cambios institucionales. Anime al personal, clientes y otros actores involucrados a que participen y den sus puntos de vista. Usted también podría necesitar ajustar su sistema de incentivos para estimular el compromiso del personal y, por supuesto, balancear los beneficios del sistema con sus costos en términos de tiempo del personal.

Identifique un “campeón” del sistema: Por lo menos un empleado debe coordinar el proceso de la GDS y actuar como su defensor.

Comience con pasos pequeños: No trate de hacer demasiado en poco tiempo. Pequeños pasos son más efectivos en la introducción de nuevas iniciativas, haciéndolas más manejables y fomentando el desarrollo gradual del trabajo en el tiempo.

Trate de alcanzar algunos resultados útiles rápidamente: La demostración temprana de la utilidad del sistema incrementará el apoyo del personal.

Encuentre suficientes recursos: Desarrollar un sistema de GDS toma tiempo del personal y dinero en el corto plazo, que al final será rentable en el largo plazo.

Encuentre la combinación apropiada de personal y aportación externa: Mientras que su personal debe tener una parte que jugar en el sistema, consultores externos puede aliviar restricciones de tiempo/trabajo y traer habilidades de investigación especializadas que se necesitan periódicamente.

*Identificar un
“campeón”
del sistema*

Estudio de caso 17: Liderazgo fuerte e institucionalización de la GDS

El liderazgo ha probado ser crítico para el progreso de **Prizma** (Bosnia-Herzegovina) en su agenda de desempeño social; gerentes medios y altos directivos han reafirmado su compromiso con los pobres establecido en su misión y fortalecido su orientación hacia los pobres. La gerencia ha aplicado un lente con enfoque a la pobreza a toda su documentación formal, redefiniendo las operaciones de Prizma – metodología, políticas y procedimientos – en términos de focalizar, atraer, servir y retener clientes pobres. Mientras los altos directivos han liderado la agenda de desempeño social de Prizma, también se ha buscado nutrir el liderazgo de mandos medios en la misma agenda a través de toda la organización, reconociendo que cada esfuerzo para profundizar la cobertura, mejorar la calidad del servicio y consolidar el impacto deben ser ampliamente apoyados e implementados por personal de terreno en todo el país. Los líderes han recalcado los objetivos de desempeño social en las metas de desempeño organizacional, con cobertura de la pobreza y la tasa de salida de clientes formando dos de las cinco áreas clave de desempeño en las que los bonos anuales para empleados son calculados.

3.3 Mejorar su sistema de GDS

Un sistema de GDS no puede ser estático; debe evolucionar junto con el programa. Para verificar que continúa generando información de calidad mientras evoluciona, *Imp-Act* recomienda una revisión periódica del sistema – conocida como **revisión del desempeño social**. La *Nota Práctica 8*, ‘Revisando el desempeño social de las instituciones microfinancieras’ trata con más detalle la tema. Este tercer aspecto de la institucionalización de la GDS se concentra en el control de calidad e incluye:

- Identificar las fortalezas y debilidades del sistema
- Evaluar la calidad de la información generada y sus resultados
- Reportar sobre la efectividad de los resultados de la GDS para influir e informar la práctica.

Su sistema de GDS necesita producir información que sea lo suficientemente confiable para mejorar el desempeño y reportar a sus actores involucrados tales como donantes e inversionistas. Dada su importancia, recomendamos una revisión anual – por ejemplo, como parte de la planeación anual cuando los objetivos sociales pueden ser ajustados para asegurar continuidad en la confiabilidad de resultados.

El juez más importante de la calidad de un sistema es la confianza que la gerencia pone en él. Si se toman acciones en respuesta a la identificación y análisis de un asunto específico, y esas acciones llevan al cambio positivo o resolución del problema original; esta es una fuerte indicación que el sistema de GDS está funcionando bien.

También métodos formales de control de calidad y auditorías pueden asegurar la confiabilidad de la información generada por su sistema. Éstos incluyen:

- **Métodos de investigación científica** constituyen la forma estándar para asegurar la objetividad y confiabilidad de los datos; sin embargo, es probable que éstos sean complejos y costosos para las IMFs.
- **Controles de calidad interna** pueden ser establecidos con puntos de verificación en el rigor de la recopilación y procesamiento de datos por un auditor interno o gerente.
- **Auditoría externa** verifica que los procesos y sistemas de GDS se lleven a cabo conforme lineamientos de buenas prácticas en respuesta a los intereses de actores externos involucrados.

La escala de tales revisiones dependerá en el tamaño de su organización y el grado en que la GDS ha sido integrada a las operaciones. Las revisiones pueden llevarse a cabo como un ejercicio interno, o involucrar examinadores externos para cumplir con requerimientos de actores externos involucrados.

Un marco para la revisión del desempeño social: Las siguientes seis preguntas proporcionan un marco útil para revisar su sistema de GDS. Nótese que éstas son las mismas preguntas delineadas en la Parte I como la esencia de la GDS ya que en este punto, hemos regresado al principio del circuito.

1. ¿Cuáles son objetivos de desempeño social de la IMF y cómo busca alcanzarlos?
2. ¿Cómo monitorea quién utiliza, y quién es excluido, del uso de sus servicios?
3. ¿Cómo monitorea y entiende las razones por qué algunos clientes desertan o se vuelven inactivos?
4. ¿Cómo monitorea y entiende el efecto de sus servicios en sus clientes activos?
5. ¿Cómo hace uso de la información de desempeño social para mejorar sus servicios?
6. ¿Cómo mejora los sistemas a través de los cuales responde estas preguntas?

El juez más importante de la calidad de su sistema es la confianza que la gerencia ha puesto en él

Conclusión

El propósito de la gestión del desempeño social es servir mejor a los clientes. Al monitorear el progreso hacia sus objetivos sociales, usted sabrá dónde se encuentra y a dónde debe ir. Sin una inversión conciente en tal proceso, el desempeño social permanece en el campo de lo ideal, divorciado de la práctica. Aún, el desafío puede ser desalentador; la reducción de pobreza, empoderamiento, liderazgo, bienestar familiar y desarrollo comunitario – metas sociales comunes entre las IMFs – no se prestan a una definición o medición estándar. Sin embargo, la comunidad global de profesionales en las microfinanzas ha adoptado este desafío. Ahora cuentan con herramientas especialmente diseñadas con este propósito que han sido probadas y adaptadas para muchas situaciones. Mientras las IMFs prueban, pilotean y revisan, también ofrecen a sus colegas un rico acervo de experiencia de la cual aprender.

El proceso aquí descrito captura mucha de esa experiencia y ofrece un marco para aquéllos que están listos para comenzar su propia travesía hacia la gestión de desempeño social. Al adoptar este marco, estará en una mejor posición para decidir la manera en que su IMF se centrará más en el cliente y encontrará su camino hacia y a través de nuevos conceptos y mandatos – investigación de mercado y desarrollo de productos y atención al cliente – capturando cada vez más nuestra atención. Pero no permita que el camino lo elija a usted. Tome el tiempo para desarrollar un sistema simple que sea apropiado para su institución. Comience por el principio, con su misión. Ése es su conductor.

Recursos adicionales

Nuestro sitio web incluye una página de recursos adicionales que respalda la información en esos lineamientos. Éste incluye copias de lo que consideramos son los documentos más útiles y prácticos para ayudarle en su diseño, implementación y administración de su sistema de GDS.

Los recursos están divididos en nueve secciones:

1. **Introducción a la gestión del desempeño social:** Estos documentos proporcionan lecturas adicionales al movimiento de la industria hacia un enfoque más fuerte hacia los clientes, así como una introducción a los textos y recursos más importantes sobre los cuales se basa la sección de recursos.
2. **Desarrollo de estrategias:** Estos documentos le ayudarán a reflexionar los objetivos de su sistema de GDS. Tener claro lo que quiere alcanzar le ayuda a decidir qué monitorear y medir mientras diseña su sistema de GDS.
3. **Planeando su sistema de GDS:** Estos recursos proporcionan mayores detalles sobre las muchas elecciones que necesita hacer en el diseño de un sistema de GDS – desde quién recopilará la información, qué tan frecuentemente, de quién se recopilará información, hasta cómo será utilizada y analizada la información. Le ayudarán a escoger un enfoque apropiado a sus objetivos y necesidades.
4. **Monitoreo rutinario:** Estos documentos proporcionan más detalles sobre el diseño de sistemas de monitoreo y presentan la experiencia de otras organizaciones.
5. **Eligiendo indicadores:** Estos documentos le ayudarán a comprender en mayor detalle cómo elegir indicadores apropiados que cubran sus necesidades de información y que sean apropiados a su capacidad organizacional.
6. **Eligiendo herramientas:** Su enfoque a la GDS determina su elección de herramientas. Esta sección ofrece una visión general de las varias herramientas utilizadas en el monitoreo y evaluación – cualitativas, cuantitativas, y participativas – y cómo pueden ser utilizados conjuntamente.
7. **Salida de clientes:** Estos recursos le ayudarán a su organización a abordar el problema de deserción de clientes, incluyendo cómo definirla, por qué y cómo recopilar información sobre deserción, y cómo utilizar la información para mejorar sus servicios.
8. **Institucionalización:** Este conjunto de recursos se concentra en cómo la información recopilada a través de la GDS puede ser aplicada para fines de aprendizaje, así como para influenciar los cambios dentro de la organización que busquen mejorar el servicio.
9. **Revisiones del desempeño social:** Estos recursos examinan la manera en que los sistemas de GDS pueden ser revisados y mejorados, también tratan el tema de transparencia y el uso de auditorías externas.

La colección completa de recursos está disponible para descargar de la sección de Recursos del Sitio Web de *Imp-Act*: www.Imp-Act.org