

Planificando la investigación para evaluar el desempeño social

GUÍA PARA GERENTES

Imp-Act

Es un programa de investigación acción diseñado para mejorar la calidad de los servicios microfinancieros y su impacto en la reducción de la pobreza. *Imp-Act* promueve el desarrollo de sistemas de gestión del desempeño social de instituciones microfinancieras, que incluyen la evaluación de los impactos de estas instituciones. Estos sistemas reflejan y responden a las necesidades de los clientes de las microfinanzas, así como, a las prioridades de las instituciones microfinancieras (IMFs) y otros actores involucrados con estas instituciones (financiadores, donantes, directorio, etc.).

El programa promueve la colaboración entre 30 IMFs de 20 países ejecutadas de proyectos de investigación-acción y un equipo de académicos del Reino Unido de las universidades de Bath y Sheffield y el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad de Sussex encargados de liderar el programa. El programa *Imp-Act* es patrocinado por Fundación Ford que ha financiado todas sus actividades.

Imp-Act

Secretariado de *Imp-Act*
Instituto de Estudios del Desarrollo
Universidad de Sussex
Brighton, BN1 9RE, Reino Unido
Teléfono: 01273 873733
Fax: 01273 621202/691647
Email: Imp-Act@ids.ac.uk
Web: www.imp-act.org
www.microfinancegateway.org/section/resourcecenters/impactassessment

¿Por qué planear investigación sobre el desempeño social?

PARA SABER si se están alcanzando las metas sociales y cómo gestionar su desempeño social, las instituciones microfinancieras (IMFs) necesitan saber:

- 1 ¿Quién utiliza los productos y servicios de su programa? ¿A quién excluye su programa?
- 2 ¿Por qué y cuándo los clientes abandonan el programa o no logran utilizar completamente los servicios disponibles?
- 3 ¿Cuál es el efecto de los productos y servicios de su programa en clientes actuales?

(Vea la Nota Práctica 9 de *Imp-Act* sobre la gestión del desempeño social)

Las IMFs son capaces de responder estas preguntas. Algunas ya cuentan con las habilidades necesarias; otras pueden elegir desarrollar las habilidades y capacidades para hacerlo. El trabajo con 30 socios de *Imp-Act* ha demostrado que esto es posible.

¿Cómo puede ayudarle esta Nota Práctica?

Esta Nota Práctica lleva a los gerentes de IMFs a través de nueve

pasos en este proceso de planeación. Al comenzar tal labor, la clave del éxito es una planificación cuidadosa. Antes de invertir tiempo y dinero en un proyecto de investigación, el director general y los gerentes de una IMF necesitan pensar sobre lo que quieren conocer y los recursos con que cuentan. También necesitan comenzar en pequeña escala y tomar el tiempo suficiente para desarrollar las habilidades de su personal para manejar e implementar la investigación.

La Nota Práctica le lleva a través de:

- Las decisiones que necesitará tomar sobre su enfoque en la investigación de su desempeño social
- Las mejores herramientas para sus propósitos específicos
- Las maneras más efectivas para asegurarse que la información sea analizada y utilizada para mejorar sus servicios.

La **primera sección** en esta Nota le dirige a través del proceso de planeación; la **segunda sección** proporciona una revisión de las herramientas que usted puede utilizar como parte de su investigación.

SECCIÓN UNO El Proceso de Planeación en Nueve Pasos

1 Decidir los objetivos del trabajo

Medir el desempeño social trata de monitorear y evaluar si la misión social de la institución está siendo traducida a la práctica de manera efectiva. Mientras que el desempeño financiero es actualmente bien entendido, avances en la industria microfinanciera están mostrando que retener clientes y atraer nuevos clientes, depende de la capacidad de la institución para cubrir sus necesidades y ayudarles a maximizar los beneficios que ellos buscan obtener de los productos y servicios que les son ofrecidos. Aquellas IMFs que prestan atención a su misión de mejorar la calidad de vida de personas en la pobreza, son más propensas a mejorar su desempeño financiero también.

Decida qué información necesita y por qué

Al comenzar a monitorear y evaluar el desempeño social de su IMF en relación a su misión social, es de suma importancia tener claro qué información es necesaria y por qué. Esto significa saber claramente las preguntas sobre desempeño social que deben ser respondidas. Las tres preguntas mencionadas anteriormente son preguntas genéricas e incorporan un número de preguntas secundarias. La manera en que defina cada pregunta deberá ser dirigida por los objetivos contenidos en su misión social.

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

Esta pregunta le lleva a preguntas secundarias tales como:

- ¿Cuál es el perfil de clientes actuales en términos de indicadores como sexo, edad, localidad, estado civil, etc.?
- ¿Cuál es el perfil de clientes en relación

a indicadores como el nivel de ingreso o riqueza?

- ¿Cuáles son las razones que aquéllos que no son clientes pero están dentro del mercado objetivo, dan para no ingresar al programa?

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

- ¿Cuál es el perfil en términos de edad, sexo, etc. de clientes que han abandonado el programa?
- ¿Qué razones dan aquéllos que han abandonado el programa por haberlo dejado?
- ¿Qué tan satisfechos están los clientes actuales con los servicios ofrecidos?
- ¿Qué opinan sobre los servicios aquéllos clientes que utilizan los servicios de manera limitada?

3 ¿Cuál es el efecto de los productos y servicios de su programa en clientes actuales?

- ¿Qué cambios están ocurriendo en los medios y condiciones de vida de clientes actuales?
- ¿Qué está pasando con sus ingresos?
- ¿Qué está pasando con sus negocios?
- ¿Qué cambios están ocurriendo en su estado de salud y educación?

Éstos son ejemplos de las muchas preguntas que pueden surgir. Al comienzo de la planeación de su investigación es fundamental identificar un número pequeño de preguntas para garantizar que la investigación permanezca enfocada, y que toda la información que se recopile pueda ser utilizada. Incluso, enfocarse en sólo una de las preguntas presentadas anteriormente puede ser un buen comienzo para muchas IMFs. El estudio de caso 1 muestra el ejemplo de CARD, que identificó tres preguntas para una investigación particular sobre desempeño social.

2 Decidir los recursos que están disponibles para llevar a cabo la investigación

Antes de empezar a planear la investigación, es necesario saber primero quién dirigirá y administrará el trabajo dentro de la IMF. Es importante que sea una persona con el rango suficiente para tomar decisiones y tener acceso a recursos, además será una ventaja si tiene algún interés o experiencia en este tipo de trabajo. El consejo directivo y/o altos directivos también deben decidir:

- Cuánto dinero están dispuestos a invertir
- Qué participación tendrá el personal para hacer el trabajo.

Estas son decisiones críticas que necesitan tomarse para que el individuo encargado de dirigir la investigación pueda decidir sobre la mejor manera de abordarla.

¿Por qué construir capacidad de investigación en el personal?

Decidir quién participará en hacer el trabajo es una decisión importante ya que existe un número de opciones:

- A un grupo pequeño de miembros del personal se le puede dar la oportunidad de desarrollar sus habilidades. Esto ayudará en la construcción de la capacidad organizacional para llevar a cabo el trabajo internamente.
- Un número grande de personal podría participar en tareas de recopilación de datos o análisis para aumentar su comprensión sobre estos asuntos e incrementar su

ESTUDIO DE CASO 1

Sucursales de CARD en las Filipinas, participaron en un taller sobre técnicas de evaluación de clientes que tenía como propósito desarrollar las habilidades y capacidades del personal para solicitar sistemáticamente información a través de grupos focales y encuestas cortas, y cómo analizar las implicaciones operacionales de esta información. Tres temas operacionales específicos fueron explorados a través de entrevistas a clientes y análisis del personal:

- ¿Quién está siendo alcanzado por los servicios de CARD en términos de nivel de pobreza?
- ¿Por qué algunos miembros abandonan CARD?
- ¿Qué factores impiden a los miembros de CARD tomar y usar créditos más grandes rentablemente?

En cada área temática, los comentarios de los clientes proporcionaron una reflexión considerable y detallada de la importante dinámica de éxito del programa, en términos del desempeño financiero y del impacto. El análisis llevado a cabo por el propio personal acerca de la información de clientes identificó áreas de aprendizaje, así como recomendaciones específicas para acciones de seguimiento. El Director de la Unidad de Investigación identificó un número de maneras en que el taller podía incrementar habilidades importantes para el

personal y la capacidad institucional. En su opinión, un beneficio real del taller fue darle la oportunidad al staff de realmente escuchar a los clientes y aprender sobre sus verdaderas experiencias.

El personal pasa mucho tiempo en el terreno con los miembros, pero esto no significa necesariamente que tienen la oportunidad y el tiempo para realmente escuchar sus opiniones. Los que participaron el taller dijeron que lo que aprendieron les ayudaría a trabajar mejor con los clientes.

efectividad en el trato con clientes, elevando así su productividad.

- Consultores o investigadores externos pueden ser contratados para apoyar el desarrollo de habilidades y llevar a cabo el trabajo que no se puede hacer dentro de la organización.

Al considerar las ventajas y desventajas sobre quién hace el trabajo, hay un número de puntos a considerar (vea el Cuadro 1).

Beneficios de la participación del personal

Una preocupación principal es el costo de oportunidad del tiempo del personal y si esto lleva a un aumento en la productividad de la institución en su totalidad. Los beneficios de involucrar al personal son:

Profundizar el conocimiento de clientes, que les permite hacer mejor su trabajo: Oficiales de crédito rara vez tienen el tiempo dentro de sus horarios para aprender a escuchar a sus clientes y puede haber muchas ventajas en capacitarlos para hacer esto, tales como darles la oportunidad de aprender más sobre la vida de sus clientes y acumular información que resultará en un mejor trabajo y trato más sensible (Estudio de caso 1).

Asegurar que la información es válida y útil: Involucrar al personal en la recopilación de datos significa que tendrán una mejor idea si los clientes están siendo honestos. También ofrece un proceso formal que puede estructurar y validar su conocimiento ya existente. El personal estará en una mejor posición para asegurar que la información retroalimente a la organización. Lo anterior es particularmente valioso cuando participa personal de diferentes niveles de la organización.

Convertir resultados en cambios efectivos: Los consultores externos con frecuencia son capaces de ver una situación objetivamente y cuestionar resultados de manera crítica. Sin embargo, pueden tener un conocimiento limitado sobre las presiones y restricciones que implica manejar una IMF y pueden ser menos capaces para convertir sus resultados en estrategias efectivas para hacerle cambios al programa.

Inconvenientes

El personal necesita capacitación en técnicas para hacer entrevistas: Recopilar datos de buena calidad requiere entrevistas cuidadosas y sondeos tanto grupales como individuales. Sin una capacitación cuidadosa sobre éstos, la

CUADRO 1

Ventajas y desventajas de la investigación interna y contratada externamente

Interna

BENEFICIOS

- Permite a las personas que comprenden y se preocupan por la institución y su misión social a dirigir el proceso
- Proporciona oportunidades de aprendizaje esenciales para altos directivos ya que adoptan una estrategia microfinanciera enfocada en el cliente
- Proporciona experiencia importante para el personal de la IMF que les permite hacer mejor su trabajo
- Permite al personal aprender acerca de los temas investigados
- Es más probable que el personal de la IMF esté mejor equipado para sacar conclusiones de los resultados de la investigación.

INCONVENIENTES

- Requiere habilidades especiales para planear, diseñar, implementar, analizar y presentar la investigación
- El personal podría tomar tiempo para aprender estas habilidades y ser ineficientes e inefectivos al hacer su trabajo
- El personal tiene prejuicios/historia con los clientes.

Contratada externamente

BENEFICIOS

- Asegura un máximo profesionalismo
- Ahorra tiempo a la IMF
- Resultará en información analizada y un reporte listo para presentaciones.

INCONVENIENTES

- Los consultores que son académicos podrían tener mayores requerimientos de rigor que los que la IMF de hecho quiere, y con frecuencia no entregan resultados de manera oportuna para ser utilizados en cambios a la IMF
- Los consultores comerciales de investigaciones de mercado con frecuencia tienen poco conocimiento del sector en que las IMFs operan
- Las IMF con frecuencia son clientes de 'bajo valor' para investigadores de mercado y compañías consultoras, y por ende con frecuencia son ignoradas o se les da un servicio pobre
- Si la compañía de investigación de mercado es buena, probablemente será muy costosa.

Fuente: adaptación de 'Market Research and Client Responsive Product Development' de MicroSave (vea la sección de recursos)

información recopilada puede estar sesgada – en otras palabras, podría estar influenciada por lo que aquéllos que recopilan la información saben o piensan. Los sesgos en la información deben ser considerados tanto en la recopilación de datos como en el análisis.

El personal necesita capacitación en diseño de investigaciones, manejo de datos, análisis y redacción de reportes: Todas estas son habilidades esenciales para el trabajo y toma tiempo y dinero desarrollarlas; además esta inversión se pierde si el personal se va de la organización.

Decidir qué es lo mejor para la organización

No hay un solo "mejor camino" para hacer el trabajo. Más bien, es importante probar diferentes enfoques y decidir cuál ha resultado en una generación de información más útil, oportuna y rentable.

3 Planificar la investigación

Antes de comenzar la recopilación de información, es fundamental planear la investigación. Hay tres etapas principales en la planeación del trabajo una vez que se hayan tomado las decisiones sobre objetivos y recursos disponibles:

1 Diseño:

- Seleccionar, adaptar y probar las herramientas
- Concordar la metodología con el uso de herramientas, incluyendo el tamaño y selección de la muestra (vea la Nota Práctica 4 sobre el uso de encuestas)
- Capacitar al personal en el uso de herramientas
- Preparar planes detallados para la recopilación de datos

2 Recopilación de datos:

- Poner en acción el plan de recopilación de datos.

3 Análisis y redacción de reportes:

- Limpiar y capturar datos
- Análisis de datos
- Redacción de reportes.

Las siguientes secciones tratan algunos aspectos de estas actividades que los gerentes deben saber.

4 Decidir el tipo de información que se necesita

Diferentes métodos de investigación producen diferentes tipos de información y pueden ser utilizados de diferentes maneras para responder a preguntas sobre desempeño social.

Los métodos cualitativos generalmente ofrecen una descripción más detallada y

la oportunidad para explorar circunstancias particulares de los clientes junto con las situaciones enfrentan. Los métodos cuantitativos proporcionan una visión general sobre los medios y condiciones de vida de los clientes y los cambios que han ocurrido como resultado del programa. Un buen plan de investigación combinará ambos métodos para obtener un panorama completo del desempeño tanto de clientes como de la IMF (vea el Cuadro 2).

Los métodos de investigación pueden ser clasificados en tres amplias categorías:

- **Información cuantitativa de clientes individuales**, usualmente recopilada a través de **encuestas** con preguntas preestablecidas y respuestas cortas. Ésta puede utilizarse para exponer resultados sobre el desempeño en la cobertura y el impacto del programa. Usualmente, análisis estadísticos se aplican a este tipo de información para producir números y gráficos que ilustran patrones generales pero no indican el porqué ciertas cosas están ocurriendo (vea la Nota Práctica 4 sobre encuestas).

- **Información cualitativa de clientes individuales**, generalmente recopilada a través de **entrevistas en profundidad** o estudios de caso que implican preguntas “abiertas” que pueden ser contestadas en una variedad de modos (vea la Nota Práctica 2 sobre entrevistas en profundidad). Lo anterior genera información en forma de palabras y narrativas. Éstas ofrecen reflexiones detalladas sobre la forma en que los clientes están utilizando los servicios y las maneras en que diferentes impactos están sucediendo.

- **Información cualitativa recopilada en grupos** a través de herramientas como la **valoración participativa rápida (PRA)** o las **técnicas de aprendizaje y acción participativas (PLA)**. Estas herramientas también producen información en forma de palabras y narrativas. Sin embargo, como es recopilada en grupo, esta información no puede ser tratada en la misma manera que la que se recopila directamente de individuos. Lo anterior porque este material representa un conjunto de puntos de vista diferentes que puede no reflejar la experiencia de un individuo en particular. También es importante distinguir entre:

1. Técnicas PRA que involucran a los participantes en la generación de información pero se involucran en el análisis y uso sistemático o constante de dicha información

CUADRO 2

Comparación entre métodos cuantitativos y cualitativos

Los métodos cuantitativos son útiles para hacer declaraciones representativas y generales sobre el desempeño del programa, esto es:

- Evaluar el alcance del programa en términos de medidas particulares de pobreza, u objetivos específicos del programa
- Hacer comparaciones estadísticas entre diferentes grupos o tipos de clientes o localidades
- Atribuir los cambios en la vida de los clientes a la participación en el programa utilizando técnicas estadísticas
- Evaluar si un tipo de impacto, preocupación del cliente u otro factor identificado a través de métodos cualitativos es relevante o aplica para toda la población.

Son útiles cuando:

- El programa alcanza a un gran número de clientes
- El propósito de la evaluación es hacer declaraciones sobre impacto que puede ser generalizado a una población más grande que el número de entrevistados en la muestra.

Los métodos cualitativos son útiles para examinar temas en profundidad, esto es:

- Comprender cómo y por qué los clientes se comportan como lo hacen y cómo y por qué ocurren cambios en sus vidas (camino y procesos de impacto)
- Permitir que las perspectivas de los clientes sobre su participación en el programa y los efectos de esto sean registradas
- Permitir que aspectos intangibles como la autoestima, autoconfianza y relaciones de género sean capturados
- Permitir que consecuencias no anticipadas del programa sean capturadas
- Ayudar a clarificar e interpretar resultados de una encuesta, especialmente a través de un conocimiento del contexto más amplio en que los clientes viven y los servicios financieros que usan
- Permitir a los clientes examinar, explicar y aprender de su propia experiencia
- Permitir a los clientes dar sus puntos de vista de lo que ha cambiado y porqué.

Fuente: adaptación de Barnes y Sebstad (2000)

ESTUDIO DE CASO 2

Covelo, una red de IMFs en Honduras, implementó las cinco herramientas SEEP/AIMS en los tres años del programa *Imp-Act*, llevando a cabo una herramienta cada seis meses de la siguiente manera:

1. Encuesta de Salida
2. Grupos focales de satisfacción del cliente
3. Estrategias de uso de crédito y ahorro a través del tiempo
4. Empoderamiento del cliente
5. Encuesta de impacto

Las evaluaciones fueron conducidas en este orden porque Covelo quería empezar con las herramientas que tuvieran más probabilidad de proporcionar beneficios operacionales inmediatos. También se vio que estas herramientas eran más fáciles de implementar para el personal y entonces podrían aumentar la autoconfianza, las habilidades y la

credibilidad. Poner la encuesta de impacto al final aseguró que el cuestionario incorporara resultados y comprobara hipótesis – expectativas sobre el efecto de la provisión de servicios en los clientes – basadas en estudios cualitativos anteriores.

CAME, una IMF en la Ciudad de México, tuvo una estrategia diferente. No contaba con mucha información de línea de base disponible, por lo que decidió empezar con entrevistas de impacto y uso de créditos. Esto fue apropiado ya que proporcionó una estructura amplia de información con la que se podía trabajar. Inicialmente, el personal de CAME estaba menos convencido del valor de la información cualitativa recopilada en grupos focales. Esta percepción cambió una vez que se terminó la encuesta, que fue seguida de grupos focales sobre satisfacción del cliente donde se abordaron temas que surgieron en la encuesta.

2. Técnicas PLA que involucran a grupos en la recopilación de datos, análisis, reporte y planeación, como característica clave del diseño del programa. Las herramientas PLA están específicamente previstas para expandir las habilidades de los participantes del programa, su propiedad y capacidad en la planeación, implementación, monitoreo y evaluación de sus propias iniciativas.

Elegir los métodos apropiados para su propósito

¿Cómo serán evaluadas las causas de cambios? Uno de los asuntos clave a considerar cuando se busca entender si los cambios en la vida de los clientes se deben a los servicios financieros ofrecidos por la IMF es la atribución. Atribuir, en este sentido, significa tener la capacidad de exponer las causas de los cambios que han sido observados en la vida de los clientes.

El análisis cuantitativo puede ofrecer relaciones estadísticas entre causa y efecto. Por otro lado, los métodos cualitativos son particularmente valiosos para entender los pasos desde que el cliente recibe un préstamo, el uso que le da y los efectos que resultan. Éstos son conocidos como caminos de impacto.

Pensar cuidadosamente antes de conducir una encuesta: La encuesta es con frecuencia un método que las IMF's piensan que será el más útil para conocer la situación general de los clientes. Sin embargo, la experiencia de los socios de *Imp-Act* sugiere que el trabajo de una encuesta cuantitativa es difícil de hacer bien y es mucho menos probable de producir resultados que sean útiles para gerentes en la toma de decisiones operacionales de manera oportuna y rentable. Puede ser, entonces, un lugar más difícil para comenzar que un estudio cualitativo. Sopesa los beneficios e inconvenientes. Un enfoque cualitativo puede ser más óptimo para producir información que puede ser utilizada inmediatamente (vea el estudio de caso 2).

Decidir cómo verificar la información: Hay varias maneras para asegurar la calidad de la información cualitativa recopilada. El control de calidad es esencial porque los tamaños de muestra tienden a ser más pequeños que los de encuestas cuantitativas y con frecuencia no se seleccionan de manera aleatoria. Una de ellas es usar diferentes tipos de fuentes de información cualitativa para verificar o cotejar los resultados. Esto significa que el mismo tema puede ser explorado:

- con diferentes tipos de entrevistados: hombres, mujeres, clientes rurales y urbanos, clientes jóvenes y adultos; y sus respuestas comparadas para ver qué similitudes y diferencias se encuentran
- usando más de una herramienta, por ejemplo, utilizando entrevistas

individuales en profundidad y grupos de discusión; y comparar y contrastar resultados

- por diferentes investigadores en el equipo con diferentes antecedentes, para que los resultados no sean fuertemente afectados por un método de investigación en particular.

5 Decidir las herramientas a utilizar

Una vez que hay claridad sobre los objetivos de la investigación y el tipo de información a producir, el siguiente paso es considerar las herramientas de investigación que mejor cubran estos requerimientos. Con frecuencia, los gerentes de las IMF's piensan que una vez que han elegido una herramienta en particular, aplicarla es una actividad infalible para recopilar información útil y confiable. Desafortunadamente, éste no es el caso – como con todas las herramientas – la manera en que son utilizadas determina la calidad de los resultados. No existe un modo “correcto” único para hacer el trabajo. Las herramientas que utilice dependerán de las necesidades de su IMF y sus objetivos de investigación. Además, las herramientas deben ser adaptadas al contexto en que si IMF está trabajando y las preguntas particulares que se hacen. Vea la sección dos para una breve visión general de las principales herramientas.

Por ejemplo, el objetivo puede ser saber quién utiliza un producto o servicio en particular, o qué se piensa de ellos; o una inquietud sobre cómo los clientes están manejando aspectos de su salud o educación de sus hijos. En cada caso, es esencial tomar el tiempo suficiente para adaptar y probar la herramienta para asegurarse que le ayuden a contestar sus preguntas – vea el Cuadro 3.

6 Seleccionar la muestra

Una cuestión clave en la investigación será decidir el enfoque para el muestreo y el tamaño de la muestra. Este es un asunto importante y los gerentes deben obtener consejos de expertos en el tema. El número de individuos o grupos para entrevistar dependerá de su presupuesto y recursos disponibles, los objetivos del trabajo y el tipo de información que se desea producir. Como norma, será necesario seleccionar muestras grandes para el trabajo con encuestas (usualmente 100 entrevistados por lo menos) y muestras más pequeñas (por ejemplo, menos de 30 individuos o grupos) para técnicas cualitativas. También existen diferentes enfoques y técnicas de muestreo que deben ser utilizadas con estos diferentes tipos de herramientas. Por tanto, estas decisiones deben ser tomadas cuidadosamente bajo la luz de todas las consideraciones antes mencionadas. La Nota Práctica 4 sobre encuestas ofrece consejos en más detalle acerca de la elección del tipo de muestreo para su investigación.

7 Respetar la privacidad de los clientes

Los clientes tienen derecho a la privacidad y deben ser respetados cuando se recopila información. No asuma que ellos estarán dispuestos a contestar preguntas detalladas sobre sus vidas. Usted es responsable por la protección de los derechos, privacidad e intereses de los entrevistados, y necesita evaluar los riesgos y costos potenciales que puede implicar este proceso. Es esencial, por lo tanto, explicar clara y cuidadosamente a los clientes:

- El propósito de la investigación
- Las consecuencias anticipadas del estudio
- Posibles beneficios o daños que pueden surgir
- La manera en que la información será utilizada
- Cómo será registrada y almacenada la información
- El grado de confidencialidad que tendrán.

El Cuadro 4 ofrece más orientación.

CUADRO 3 Adaptando y probando herramientas	
<p>Adaptar herramientas significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quitar preguntas que no son relevantes a los asuntos clave que se investigan • Añadir preguntas que se enfoque en los temas de interés • Cambiar o modificar preguntas para hacerlas más apropiadas tanto para los entrevistados como al contexto social y cultural. <p>Probar las herramientas implica utilizarlas con un número pequeño de clientes o grupos. Al probarlas, es necesario preguntar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las preguntas son entendidas tanto por los entrevistadores como por los clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son útiles las respuestas? • ¿Las respuestas son diferentes a lo que se esperaba y sería necesario cambiar las preguntas? • ¿Los entrevistadores son capaces de registrar la información fácilmente? <p>Las herramientas necesitan ser probadas extensa y completamente. En particular, las preguntas abiertas utilizadas en investigación cualitativa tienen que ser extremadamente bien enfocadas y entendidas por los investigadores recopilando la información. Además, las respuestas necesitan ser registradas de manera uniforme.</p>

NO:

Desperdiciar el tiempo de la gente: Aunque los participantes del programa estén dispuestos a cooperar, las entrevistas pueden estar quitándoles tiempo de actividades productivas. Esto es especialmente difícil si personas que no participan en el programa están siendo entrevistadas. Deberá pensar si necesita dar algo a cambio del tiempo de la gente, como refrigerios o un pago pequeño.

Elevar expectativas: la gente entrevistada puede esperar un beneficio directo de la investigación o ver cambios en el programa inmediatamente. Es importante explicarles lo que podría resultar de la información que ellos proporcionan. De otra manera, los clientes pueden decepcionarse y abandonar el programa si no pasa nada.

Crear conflicto dentro de los hogares: Los entrevistadores deben estar conscientes que tal vez el esposo no esté enterado de la participación de su esposa en el programa y puede enojarse si se sabe que ella está siendo entrevistada sin su consentimiento.

SÍ:

Tener una política de confidencialidad que describa cómo:

Guardar cuidadosamente los registros de las entrevistas: Archívelos anónimamente de tal manera que sólo miembros particulares del personal puedan determinar el origen de los datos y los nombres de los individuos entrevistados. Si los datos de clientes se van a almacenar en el SIG de la organización y no será anónima, entonces los clientes deben saber esto al momento de recopilar la información.

Asegurar que la información sea utilizada responsablemente: Por ejemplo, no la utilice para persuadir a un cliente hacia una acción en particular. Si la información se utiliza de esta manera, será cada vez más difícil recopilar información precisa de los clientes.

Utilizar la información sobre la conducta del personal: Los clientes pueden reportar el comportamiento del personal de la IMF que desaprobaban. Es importante conocer esta información; las formas en que ésta será registrada y presentada deben ser aclaradas desde el principio, especialmente al personal. En las encuestas, esta información se puede registrar sin incluir nombres y el asunto general puede tratarse con la gerencia. Si el asunto es suficientemente preocupante, entonces los gerentes deben encontrar medios alternativos a través de los cuales los clientes puedan reportar casos específicos de mala conducta del personal. Ser cuidadosos de cómo se utilizan las historias de los clientes: Las historias de los clientes son útiles para marketing y publicidad – con sus nombres y fotografías. Sin embargo, esto sólo puede hacerse si los individuos han dado su consentimiento.

es necesaria para sustentar un análisis efectivo. Ver solamente la evidencia positiva para sustentar las afirmaciones de la organización, al final no ayudará a la IMF a aprender sobre sus clientes y mejorar sus servicios. Los altos directivos y gerentes que estén profundamente interesados en cuestionar el desempeño y evaluar la evidencia, pueden apoyar el desarrollo de esta capacidad.

9 Escribir el reporte

Se debe permitir un tiempo adecuado para analizar los datos recopilados y presentar los resultados. El personal que cuenta con las habilidades para hacer este trabajo, con frecuencia se encuentra en posiciones donde se espera la producción de otros tipos de reportes y análisis para los altos directivos. Como resultado, una vez que el trabajo de campo ha terminado y el personal regresa a la oficina, escribir el reporte muchas veces se retrasa debido a que otras responsabilidades absorben el tiempo. Esto puede ser frustrante ya que resulta en una lenta retroalimentación para el personal y los clientes que han participado.

Decidir la audiencia: El primer asunto es tener claro para quién se escribe el reporte. Podría ser necesario escribir reportes separados para el consejo directivo, el director general y gerente de operaciones, ya que tienen diferentes necesidades de información.

Dar retroalimentación preliminar: Más que esperar a que el reporte sea finalizado, piense en planear una sesión de retroalimentación preliminar con altos directivos para compartir los resultados preliminares y someterlos a escrutinio antes de que el reporte final sea escrito.

Asegúrese que los reportes sean cortos y concisos: Escribir reportes cortos que sean útiles para la toma de decisiones es más difícil que escribir reportes largos:

- La investigación enfocada a un solo tema debe ser presentada en dos páginas solamente. Proporcione una declaración sobre el tema; la recomendación; comentarios sobre el impacto de la recomendación y el plan de implementación (vea la Nota Práctica 1 de *Imp-Act* sobre el circuito de retroalimentación)
- La investigación sobre un número de temas no debe exceder las 10 páginas: gerentes muy ocupados pueden no tener tiempo para leer reportes largos. Asegúrese de poner en el reporte solamente la información esencial; más detalles de respaldo pueden ser incluidos como anexos.

8 Analizar los datos

Hay cuestiones importantes que se debe abordar al planear e implementar la etapa del análisis en el trabajo. La experiencia de los socios de *Imp-Act* ha mostrado que ésta puede ser una etapa donde el trabajo se vuelve más lento y algunas veces se detiene completamente. Por lo tanto, es importante decidir la manera de llevar a cabo lo siguiente:

Transcribir respuestas de entrevistas en una base de datos: Esto significa organizar quién(es) y cómo se transcribirán las entrevistas o se capturarán los datos de los cuestionarios de sondeos en una base de datos estadística para obtener resultados cuantitativos (vea las Notas de Práctica de *Imp-Act* 2 y 4 sobre entrevistas en profundidad y encuestas, respectivamente). Esta etapa requiere una buena administración y su organización debe planearse antes de comenzar la recopilación de información.

Desarrollar habilidades para el análisis dentro de la organización: Esto es necesario pero toma tiempo y recursos. Será necesario capacitar a un número pequeño del personal para desarrollar habilidades en esta área y poder dirigir el trabajo de la organización. Al principio podría ser necesario pedir la asesoría de consultores externos. Estas habilidades requieren experiencia y práctica y tomará tiempo acumularlas.

Formar grupos de personal para analizar los datos: Asegúrese que personal de diferentes niveles en la organización sean involucrados. Esto ayuda a construir la propiedad de los resultados y a considerar diferentes perspectivas que pueden enriquecer el entendimiento y seguimiento de los resultados.

Fomentar la reflexión de la información entre miembros del personal: Un buen análisis implica ser capaz de ver una gama de posibles explicaciones de los resultados – algunas de las cuales son menos obvias que otras – y para evaluarlas frente a la evidencia disponible. Una cultura organizacional de cuestionamiento y reflexión

SECCIÓN Selección de herramientas: DOS ajustando herramientas a sus necesidades

EXISTE un número de herramientas que han sido específicamente diseñadas para la investigación en el sector microfinanciero y que ya son ampliamente utilizadas. Esta sección describe brevemente cada herramienta,

las clasifica en términos de la información que producen, e indica cuál de las preguntas de desempeño social pretenden responder, así como algunos puntos clave para considerar al usarlas. Las tres preguntas principales del

desempeño social que las IMFs necesitan investigar, señaladas anteriormente, se disponen a continuación con las herramientas que pueden usarse para abordar las preguntas. Más información sobre cada herramienta se proporciona más adelante.

CUADRO 5 Herramientas y preguntas		
Pregunta de desempeño social	Herramientas diseñadas principalmente para responder esta pregunta	Herramientas que también generan información útil para esta pregunta
1 ¿Quién utiliza los productos y servicios de su programa? ¿A quién excluye su programa?	No. 9: Herramienta de evaluación de pobreza de CGAP	No.1: Encuesta de impacto de SEEP/AIMS No. 8.1: Clasificación simple/detallada de la riqueza de <i>MicroSave</i>
2 ¿Por qué y cuándo los clientes abandonan el programa o no logran utilizar completamente los servicios disponibles?	No. 2: Encuesta de salida del cliente de SEEP/AIMS No. 3: Estrategias de uso de crédito y ahorro a través del tiempo de SEEP/AIMS No. 4: Herramienta de satisfacción del cliente de SEEP/AIMS No. 8.2: Valoración de atributos del producto y clasificación de preferencia relativa; análisis de tendencias de <i>MicroSave</i>	No. 6: QUIP No. 7: Discusiones en grupos focales
3 ¿Cuál es el efecto de los productos y servicios de su programa en clientes actuales?	No.1: Encuesta de impacto de SEEP/AIMS No. 3: Estrategias de uso de crédito y ahorro a través del tiempo de SEEP/AIMS No. 5: Herramienta de empoderamiento de SEEP/AIMS No. 6: QUIP	No. 8.3: Series históricas de adquisición/posesión/crisis de activos, de <i>MicroSave</i>

Herramientas SEEP/AIMS

Se refiere a un conjunto de cinco herramientas desarrolladas por SEEP dentro del proyecto AIMS de USAID. Están disponibles bajo el título 'Aprendiendo de los clientes: herramientas de evaluación para organizaciones microfinancieras' en los sitios web www.microlinks.org y www.seepnetwork.org. Las herramientas están diseñadas para complementarse unas a otras y pueden ser utilizadas como conjunto o por separado. Las herramientas son:

No.1: Encuesta de impacto de SEEP/AIMS

Tipo de herramienta: Información cuantitativa de clientes individuales.

Descripción: El propósito principal de esta herramienta es generar información estadísticamente válida sobre los cambios que ocurren en la vida de los clientes como resultado del programa, explorando hipótesis específicas de esos cambios. Vea la Nota Práctica 4 sobre encuestas para una discusión más detallada de la generación de estadísticas y desarrollo de hipótesis.

No. 2: Encuesta de salida del cliente de SEEP/AIMS

Tipo de herramienta: Información cuantitativa de clientes individuales.

Descripción: Esta herramienta está especialmente diseñada para preguntar

acerca de su experiencia a aquellos que han abandonado un programa de crédito. Vea la Nota Práctica sobre salida de clientes para una discusión más detallada.

No. 3: Estrategias de uso de crédito y ahorro a través del tiempo de SEEP/AIMS

Tipo de herramienta: Información cualitativa de clientes individuales.

Descripción: Esta herramienta pregunta a clientes por el uso que han dado a los créditos recibidos en relación a sus estrategias económicas. Al documentar estos usos y elecciones, la herramienta permite a la IMF entender cómo las decisiones de los clientes cambian con el tiempo, cómo evolucionan sus negocios, y qué decisiones toman sobre el uso de sus préstamos, ahorros y ganancias. Permite comprender la relación entre el cliente, su hogar, su empresa y sus decisiones acerca de activos y gastos, revelando así sus estrategias financieras.

No. 4: Herramienta de satisfacción del cliente de SEEP/AIMS

Tipo de herramienta: Información cualitativa con grupos (PRA).

Descripción: Esta herramienta está diseñada alrededor de la discusión de grupos focales (DGFs) que permite a la

IMF conocer el grado de satisfacción de los clientes con el programa así como cambios específicos que ellos piensan podrían cubrir mejor sus necesidades. Produce información detallada sobre lo que gusta y disgusta a los clientes sobre el programa y sus características. También se les piden recomendaciones para hacer cambios, los cuales se votan en el grupo. Esta información es inmediatamente útil para la gerencia, ya que considera cómo hacer cambios a las características de los productos y mecanismos de entrega.

No. 5: Herramienta de empoderamiento de SEEP/AIMS

Tipo de herramienta: Información cualitativa de clientes individuales.

Descripción: Esta herramienta está diseñada para clientes que llevan más de un año en el programa, y pide al cliente identificar diferencias en su comportamiento pasado y presente. La herramienta puede ser implementada usando dos métodos diferentes. El primero implica que el cliente elabore dibujos de él/ella mismo(a) en el pasado y en el presente, y después el entrevistador hace preguntas para sondear las diferencias entre ambos dibujos. El segundo método es una entrevista abierta.

Otras herramientas:

No. 6: QUIP (protocolo de evaluación de impactos vía entrevistas en profundidad cualitativas individuales)

Esta herramienta ha sido desarrollada por el programa *Imp-Act* y permite a las IMF utilizar, de manera más sistemática, entrevistas semi-estructuradas en relación a la evaluación del desempeño social. Una guía de cómo llevarlas a cabo se puede encontrar en la Nota Práctica 2 de *Imp-Act* sobre el QUIP.

Tipo de herramienta: Información cualitativa de clientes individuales.

Descripción: Esta herramienta está diseñada para dar a los clientes la oportunidad de contar su propia historia y hablar abiertamente y en detalle sobre la manera en que los servicios recibidos les han afectado. Es una entrevista en profundidad que puede ser adaptada para explorar diferentes preguntas de particular interés para la IMF, así también puede explorar las causas de diferencias en las experiencias de los clientes del programa.

No. 7: Discusiones en grupos focales (DGFs)

Las discusiones con grupos pueden ser utilizadas para una amplia gama de propósitos y ayudar a responder cualquiera de las preguntas de desempeño social – la herramienta de satisfacción del cliente SEEP/AIMS es una DGF diseñada con el propósito de saber los gustos y disgustos de los clientes con los servicios proporcionados. Orientación sobre cómo llevar a cabo una DGF puede ser encontrada en una amplia gama de libros sobre métodos de investigación y herramientas PRA.

Tipo de herramienta: Información cualitativa de grupos.

Descripción: La discusión en grupos focales es una herramienta ampliamente utilizada, donde el facilitador lleva a un grupo pequeño de personas (5–10) a través de una discusión alrededor de un conjunto de preguntas abiertas. El propósito es sondear y explorar los temas en profundidad. La discusión se graba en cinta o una persona designada toma notas. La herramienta es muy flexible y las preguntas pueden ser adaptadas para explorar virtualmente cualquier tema en que la IMF tenga interés: lo que gusta y disgusta a los clientes sobre los servicios y cómo modificarlos, cuándo/cómo los han utilizado, cómo mejorar los servicios y su entrega, y qué diferencias han hecho en sus vidas estos servicios.

No. 8: ‘Conjunto de Herramientas de Investigación de Mercado para Microfinanzas’ de MicroSave

Estas técnicas se basan en valoración participativa y se utilizan dentro de una DGF. Son métodos visuales y gráficos para facilitar y realzar la información recopilada.

Tipos de herramientas: Información cualitativa de grupos.

Descripción: El conjunto de herramientas contiene 18 herramientas que han sido desarrolladas para explorar y comprender los servicios financieros – ahorro y crédito – que la gente pobre utiliza para acumular activos y manejar sus patrones de consumo, en el contexto

de distintos aspectos y de sus medios y condiciones de vida, tales como temporalidad, estrategias de supervivencia y crisis. Las herramientas pueden seleccionarse del conjunto en respuesta a objetivos de investigación específicos y también pueden ser adaptadas. Las herramientas incluyen:

8.1: Clasificación simple y detallada de riqueza que puede ser utilizada para aumentar la comprensión de las características de pobreza de la zona; la matriz de servicios financieros que puede ser utilizada para entender las amplias características de quienes hacen uso de los servicios de la IMF.

8.2: Valoración de atributos del producto, clasificación de preferencias relativas y análisis de tendencias del sector financiero; ofrecen información sobre gustos y disgustos de los clientes y las razones de sus preferencias.

8.3: Series históricas de la adquisición y posesión de activos: Series históricas de crisis pueden ser utilizadas para explorar cómo ha cambiado la situación de clientes con la disponibilidad de servicios financieros.

No. 9: Herramienta de evaluación de pobreza de CGAP

Esta herramienta ha sido desarrollada específicamente para evaluar el perfil de pobreza de los clientes de una IMF (pregunta No. 1 de la GDS). Está diseñada para ser usada por especialistas.

RECURSOS

Otras Notas Prácticas en esta serie

Esta Nota Práctica de *Imp-Act* es parte de una serie de lineamientos concisos elaborados para personas involucradas en el trabajo día a día de llevar servicios financieros a los pobres. Otros títulos en la serie incluyen:

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 para la gestión del desempeño social
5. Escogiendo y usando indicadores para el manejo efectivo del desempeño social
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
9. Gestionando el desempeño social en microfinanzas: construyendo clientes exitosos e instituciones exitosas

Estas Notas se pueden descargar del sitio web de *Imp-Act*: www.imp-act.org; o bien, se pueden obtener copias impresas en la secretaría de *Imp-Act*.