

Rastreado el Desempeño de los Clientes

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 (financiantes, 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, Reino Unido

BN1 9RE

Teléfono: 01273 873733

Fax: 01273 621202/691647

Email: Imp-Act@ids.ac.uk

Web: www.imp-act.org

www.microfinancegateway.org/section/resourcecenters/impactassessment

Sistemas de Monitoreo para la Gestión del Desempeño Social

¿Por qué monitorear el status de los clientes?

Esta Nota Práctica discute cómo las instituciones de microfinanciamiento (IMFs) pueden monitorear y mejorar su desempeño social de manera rentable. Por monitoreo nos referimos a la recolección regular, sistemática y continua de información oportuna y apropiada que ayuda al staff y a los clientes de una organización a tener discusiones sobre cómo mejorar la calidad de su trabajo.

De la misma forma que monitorear el portafolio financiero de una IMF permite tomar decisiones oportunas para responder a problemas y reducir riesgos, el monitoreo le ayuda a gestionar y mejorar su desempeño social al revelar patrones y tendencias de a quienes se está llegando y como están respondiendo. Esta información le permite rastrear el progreso en contraste con los objetivos, identificar y responder a problemas en etapas tempranas, y ver si hay diferencias en el desempeño de grupos de clientes distintos, en sucursales distintas, productos o staff, y evaluar el riesgo y el desempeño de diferentes productos y servicios. Todo esto contribuye a mejorar la calidad, eficiencia y efectividad de su trabajo.

El monitoreo proporciona un panorama total del desempeño más que una explicación de las razones de los patrones y tendencias observados. Por lo tanto, no ocupa el lugar de evaluaciones a profundidad del desempeño social, pero ayuda a guiarlas y complementarlas.

¿Cómo le puede ayudar esta Nota Práctica?

Los sistemas de monitoreo son un recurso importante para ayudarle a

gestionar el desempeño social. Sin embargo, una planeación cuidadosa es necesaria para asegurar que el sistema es apropiado para sus necesidades, capacidades y recursos. Esta Nota Práctica le sirve de guía a través de decisiones que necesitan tomarse para diseñar un sistema más adecuado a sus necesidades. Como lo sugerimos en otras Notas Prácticas y en los Lineamientos de *Imp-Act*, no hay un único sistema que funcione para todas las organizaciones, sino hay puntos clave y cosas que evadir que le ayudarán a guiarse a través del proceso. Al final, la efectividad de su monitoreo dependerá en cómo usted utilice la información para tomar mejores decisiones gerenciales (vea la Nota Práctica 1 de *Imp-Act* sobre los ciclos de retroalimentación).

1 ¿Cómo puede el monitoreo ayudar a mejorar el desempeño social?

Esta sección explica cómo puede usted hacer uso de la información del monitoreo de clientes para comprender el desempeño de su institución y de sus clientes. Al rastrear indicadores que reflejan el contexto y desempeño de sus clientes (vea Nota Práctica 5 de *Imp-Act* sobre Indicadores), los sistemas de monitoreo proporcionan información sobre la manera en que sus clientes utilizan los servicios, y cómo esto contribuye a cambiar su calidad de vida. Al relacionar estos cambios con las operaciones de su IMF, esta información le permitirá gestionar tanto el desempeño social como el financiero.

La Gestión del Desempeño Social

La información del monitoreo puede ser útil en tres áreas:

- Rastrear el progreso en contraste con objetivos
- Hacer ajustes para mejorar el desempeño
- Sistema de aviso anticipado

Rastreando el progreso en contraste con objetivos

Muchas IMFs desean monitorear el desempeño contra ciertos objetivos de desempeño social, por ejemplo cobertura de la pobreza, crecimiento del negocio de clientes, o inscripción de niños en la escuela. Asegurar que la recolección de estos datos de manera regular sea una parte integral de los sistemas de monitoreo de operaciones de su IMF le permitirá registrar y reportar sobre estos datos de desempeño (vea Estudio de Caso 1).

Haciendo ajustes para mejorar el desempeño

El monitoreo provee de información sobre los patrones y tendencias del desempeño. Cuando es combinado con investigación para dar seguimiento, le puede ayudar a usted a comprender problemas y oportunidades que le permitan llevar a cabo acciones para mejorar el desempeño. Esta información puede ser utilizada en diferentes niveles de su organización, por ejemplo, apoyando a trabajadores de campo para proveer un servicio de mejor calidad, mejorando la respuesta de los servicios hacia los clientes, y permitiendo una mejor toma de decisiones estratégicas a nivel organizacional.

Si usted monitorea regularmente a sus clientes en relación a sus metas de desempeño social, obtendrá información sobre los patrones y tendencias del desempeño de su IMF e identificará las áreas que necesitan mejorarse. Usted puede encontrar que su información existente de portafolio proporciona parte de la información que usted necesita, pero es muy probable que necesite desarrollar indicadores adicionales (vea la Nota Práctica 5 de *Imp-Act* sobre Indicadores).

El marco de referencia de *Imp-Act* para el desempeño social (vea Nota Práctica 9 sobre Gestión del Desempeño Social) sugiere cuatro áreas donde el desempeño puede mejorarse a través del monitoreo:

- **¿Quién utiliza y quién es excluido de sus servicios?** Al monitorear las características de sus clientes y cómo éstas cambian con el tiempo, usted puede asegurarse que ha alcanzado a sus clientes objetivo. Por ejemplo, los socios de *Imp-Act*

Estudio de Caso 1

Sinapi Aba Trust (SAT) en Ghana, ha desarrollado un Sistema de Monitoreo del Impacto en Clientes diseñado para demostrar el impacto en clientes a personas externas interesadas y para monitorear el logro de la misión a nivel organizacional. Se monitorea un número pequeño de indicadores de impacto incluyendo el estado de pobreza del cliente, cambios

económicos, sociales, políticos y espirituales en la vida de sus clientes, recogiendo datos de una muestra del 10 por ciento de sus clientes durante el proceso de solicitud del préstamo. Los datos son capturados en el software EpiInfo y son utilizados para producir reportes anuales para personas externas interesadas y miembros del consejo.

Estudio de Caso 2: ¿Cómo se están desempeñando nuestros clientes más pobres?

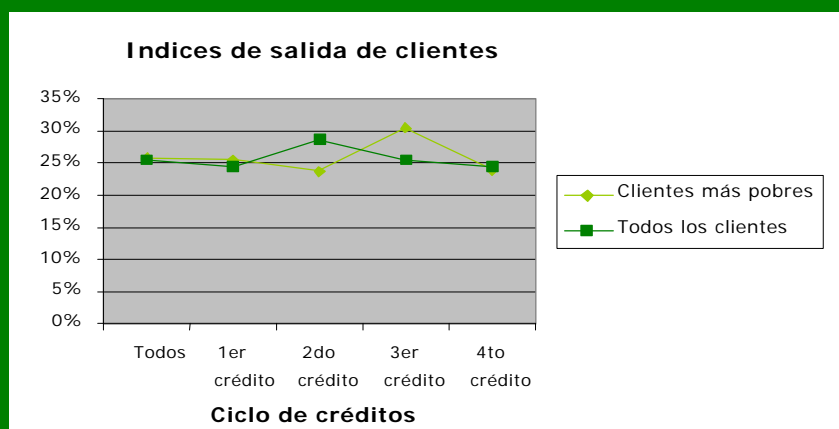
SEF, en Sudáfrica, usa su sistema de monitoreo para comprobar que está en el camino enfocado hacia la pobreza. SEF monitorea si las mujeres más pobres están siendo alcanzadas por sus servicios y si ellas han sido capaces de usarlos efectivamente. Para este fin, SEF evalúa el estado de pobreza de todos sus nuevos clientes usando una herramienta participativa de clasificación de riqueza, y utiliza su sistema de información gerencial (SIG) para monitorear un rango de variables relacionadas a la pobreza.

1. Monitoreando la cobertura de la pobreza: Reportes sobre la cobertura total de la pobreza son producidos anualmente. A éstos se les da seguimiento para asegurar que, en promedio, el estado de pobreza de nuevos clientes permanezca constante, demostrando así que SEF no se está alejando de su objetivo de alcanzar a las personas más pobres. El SIG es capaz de mostrar el desempeño individual de sucursales y por lo tanto la información puede ser utilizada para señalar fortalezas y debilidades.

2. Monitoreando el desempeño de los negocios de clientes: SEF utiliza su SIG para examinar si hay diferencias en el desempeño de los negocios entre clientes que son muy pobres al entrar y aquellos que son menos pobres. Así, SEF se puede preguntar, por ejemplo:

- ¿Hay diferencias en los tipos de negocios dirigidos por personas muy pobres?
- ¿Hay diferencias en el tamaño del primer préstamo o del promedio?
- ¿Hay diferencias en la tasa de crecimiento de los negocios?
- ¿Hay diferencias en los índices de pago y atraso de pagos?

3. Monitoreando la pobreza de la salida: Los clientes que salen del programa dejan de beneficiarse de los servicios de SEF. Un índice de salida bajo, por lo tanto, es necesario para un impacto positivo, por eso SEF monitorea de cerca la salida de clientes, estableciendo metas a nivel individual y de sucursal. El SIG es capaz de agrupar clientes de acuerdo a su índice de pobreza (al entrar al programa), y esta información se usa mensualmente para rastrear el desempeño y como incentivo para el staff. Cifras por separado se generan para los clientes más pobres para asegurarse que los clientes más vulnerables no sean lo que tienden a salir (ver gráfico).



LAPO, Prizma, CARD y SEF incluyen el estado de pobreza del cliente como indicador de monitoreo. Al recoger esta información de todos sus clientes al entrar, estas IMFs pueden monitorear si están alcanzando sus objetivos en términos de profundidad de cobertura.

- **¿De qué manera los clientes utilizan nuestros servicios?** Al monitorear el uso y respuesta de los clientes hacia los servicios, usted puede obtener una idea si sus servicios satisfacen las necesidades de sus clientes. Si usted observa las características de los clientes que usan

un servicio en particular o que sacan préstamos particularmente grandes, usted podrá entender más efectivamente las diferencias entre sus clientes y responder de manera efectiva a sus necesidades.

- **¿Quién deja o no hace uso completo de nuestros servicios?** Datos de monitoreo le pueden ayudar a ver los patrones de salida y “descanso” de clientes y ver si éstos se relacionan a sus aportaciones y otros factores contextuales. Combinando esta información con investigaciones de seguimiento para encontrar las razones de estos patrones le puede ayudar a mejorar la efectividad de sus servicios.
- **¿Cómo están progresando nuestro clientes?** El monitoreo le da información sobre los cambios en la situación de sus clientes a través del tiempo (vea Estudio de Caso 2). Los indicadores de status del cliente normalmente están relacionados a los objetivos sociales específicos de una IMF y por esto pueden variar mucho. De nuevo, al analizar información de manera separada de acuerdo a diferentes características, usted puede comprender mejor el progreso y las necesidades de diferentes grupos de clientes. El monitoreo puede proporcionar también información como línea de base para investigaciones a profundidad sobre el impacto, ofreciendo un panorama total de los clientes de microfinanzas.

Sistema de aviso anticipado

Una característica importante de un monitoreo efectivo es que proporciona un sistema de aviso para identificar problemas antes de convertirse en un daño para la organización. Al identificar factores clave que afectan el desempeño de los clientes, usted puede rastrear indicadores que adviertan sobre problemas en desarrollo. Usted debe seleccionar un número pequeño de indicadores que sean muy sensibles al cambio y monitorearlos regularmente. Puntos de referencia se establecen y son refinados con el tiempo usando

Estudio de Caso 3

CARD en Filipinas, monitorea un indicador sensible –seguridad alimentaria– usando una escala de seguridad alimentaria desarrollada por Freedom from Hunger. Esto da una indicación anticipada de la tensión del cliente y su modo de vida, señalando situaciones de deterioro para los clientes, incluso cuando no hay tendencias negativas en otros datos de desempeño del portafolio. Investigación para dar seguimiento, utilizando discusiones de grupos focales e investigación cualitativa individual, ha ayudado a CARD a comprender las razones detrás de ese deterioro. Éstas se pueden relacionar con el trabajo de CARD, por ejemplo, sobre endeudamiento que provoca el desvío de ingresos antes destinados a la alimentación. También puede establecer que la seguridad alimentaria se estaba deteriorando debido a factores más allá del control del programa. Ya sea el caso, CARD puede ser capaz de hacer ajustes y encontrar caminos para evitar tanto riesgos como impactos negativos potenciales.

Estudio de Caso 4

SEF en Sudafrica, ha identificado que algunos problemas de sus clientes, como la quiebra de su negocio o enfermedad, a menudo llevan a una disminución de su asistencia y ahorro en las juntas de centro. Esto ha servido para definir un indicador como ‘centro vulnerable’ al que se le da seguimiento en el SIG. Lo anterior es usado para establecer metas operativas y además proporciona un aviso anticipado de problemas, permitiendo hacer los ajustes en las operaciones antes de que éstos sean traducidos en un incremento en el atraso de pagos y salida de clientes – problemas mucho más serios.

información de clientes pasados. Si algún patrón preocupante es identificado, puede llevar a la investigación del asunto y acciones pertinentes se pueden tomar para asegurarse que el problema es atacado antes de convertirse en algo más serio (vea los Estudios de Caso 3 y 4).

2 Analizando y utilizando información de monitoreo

Al comprender las posibilidades de usar un sistema de monitoreo, usted será capaz de planear más efectivamente cómo diseñar un sistema acorde a sus necesidades. Las posibilidades para su uso dependen del análisis que usted haga. Esto, a su vez, depende en gran medida de los sistemas de información que usted tenga, particularmente si usted es capaz de integrar el monitoreo a un SIG computarizado (vea Tabla 1 y Cuadro 1).

Muy pocas IMFs serían capaces de

funcionar sin un monitoreo básico de datos de portafolio como lo son el otorgamiento de créditos, recibo de ahorros, atraso de pagos o portafolio en riesgo. Lo anterior es capturado en el SIG y permite a los gerentes (y otros usuarios como los miembros de consejo) acceder a información actualizada y acertada sobre el portafolio financiero de la IMF al momento de necesitarla.

Muchas organizaciones buscan información más detallada e indagan los patrones y tendencias en el portafolio para ver si el rendimiento varía en relación a factores operacionales como los productos, la sucursal y los miembros del staff. Para hacerlo, las IMF capturan un número de entradas operacionales en el SIG (tales como créditos dispersados, provisión de capacitación, nombre del oficial de crédito). Un análisis más allá (tal como la puntuación de créditos) observa cómo ciertos factores relacionados a los clientes se relacionan también a los patrones y tendencias del desempeño. Esto puede llevarse a cabo si información simple sobre los clientes como usuarios de estos servicios (tal como edad, tipo de negocio, estado civil, etc) es capturada.

Tabla 1: Posibles datos para capturar en un SIG

| Entradas básicas de portafolio y la IMF | Perfil de clientes | Status de clientes |
|--|--|---|
| ? Datos de clientes (nombre, número, dirección) ? Interacción de la IMF (nombre de sucursal, oficial de crédito, número de clientes por oficial de crédito) ? Servicios de la IMF accedidos (tipo y propósito de crédito, cuentas de ahorro, cantidades otorgadas, otros servicios accedidos) ? Transacciones realizadas (ciclo crediticio, cantidad otorgada, cantidades liquidadas, depósitos de ahorro, atrasos de pago) | ? Edad del cliente ? Tamaño de vivienda y número de dependientes ? Estado Civil ? Sexo ? Número/edad/ sexo de dependientes ? Nivel de educación del cliente ? Ocupación o fuentes de ingresos ? Experiencia previa en negocios ? Localización urbana/rural ? Condiciones de la infraestructura local (electricidad, agua, transporte, etc) ? Condiciones del mercado | ? Estado de pobreza del cliente ? Indicadores del status social (estado de salud, vivienda, alimentación, activos, educación, valore del negocio) ? Ahorros (cantidad, regularidad) ? Asistencia a juntas del grupo, capacitaciones, servicios de auto-ayuda |

Al rastrear también indicadores del desempeño de clientes relacionados a sus objetivos sociales, tales como llegar a clientes pobres o alcanzar cambios en su nivel de pobreza, estado de salud, educación de los hijos, o condiciones de vivienda, usted será capaz de evaluar su desempeño tanto social como financiero. Las IMFs comúnmente añaden un pequeño número (normalmente hasta 5) de indicadores relacionados al cambio de status de los clientes (vea Tabla 1).

Analizando patrones y tendencias

El modo más simple para usar datos de monitoreo es examinando variables en forma de tablas o gráficas de frecuencia para obtener una imagen de los patrones y tendencias en el portafolio que necesitan más investigación. Por ejemplo, casi todas las IMFs utilizarán el SIG para monitorear su portafolio en riesgo (PER), y rastrearlo a través del tiempo. Un aumento del PER sirve de advertencia de problemas no identificados. Sin embargo, en algunos casos, hay tendencias temporales y tener información de un número de años le puede asistir en identificar las tendencias que son normales y las inusuales que necesitan una mayor investigación. Un número de indicadores del desempeño de clientes puede ser monitoreado para darle un panorama de su desempeño social.

Examinando el desempeño de diferentes grupos

El capacidad más poderosa de un sistema de monitoreo es donde se usa para revelar el desempeño de diferentes grupo de clientes y observar la relación entre factores por ejemplo, si los clientes con un tipo de negocio particular son más exitosos que otros. A esto se le conoce como segmentación del portafolio y proporciona lecciones valiosas sobre las características de los clientes con buen rendimiento – en términos de sus objetivos de desempeño social, así como aquellos que contribuyen más a la rentabilidad de su IMF y crean menos problemas.

El análisis segmentado puede hacerse relativamente sencillo como lo muestra el estudio de caso 2 que compara el rendimiento de clientes pobres con el total del portafolio. La información más rica se puede conseguir al observar varios factores al mismo tiempo. Un SIG computarizado le permitirá ‘filtrar’ diferentes características de clientes como sexo, región, edad, grupo étnico, pobreza, nivel educativo, producto financiero solicitado, tipo de negocio, etc. permitiéndole ver el desempeño de cada grupo por separado y en relación

a otros. Lo anterior puede ser una herramienta poderosa para entender el desempeño de clientes en diferentes condiciones. Para lograrlo, usted seleccionaría una variable del perfil de clientes como la edad, y después observar cómo los clientes de diferentes grupos de edad se desempeñan en relación con otros factores como el balance de ahorros, índice de salida de clientes, incremento en el tamaño del crédito, pagos atrasados, etc. Este tipo de análisis le permite hacer preguntas y ver si existen patrones en el desempeño que le puedan ayudar a encontrar las respuestas.

Por ejemplo, una IMF que examina las razones del incremento en pagos atrasados se puede hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la relación entre el tamaño del crédito y el atraso de pagos?
- ¿Cuál es la relación entre los productos y el atraso de pagos?
- ¿Todos los tipos de negocios tienen el mismo índice de pagos atrasados?
- ¿Hay alguna relación entre la edad del cliente y el índice de pagos atrasados?
- ¿Hay alguna relación entre el nivel educativo del cliente y el riesgo en el portafolio?
- ¿Hay algún vínculo entre el sexo del cliente y el desempeño en el portafolio?

Un rango amplio de relaciones se pueden investigar usando datos de monitoreo combinados con datos de

portafolio. Las preguntas que usted elija dependerán de sus necesidades específicas.

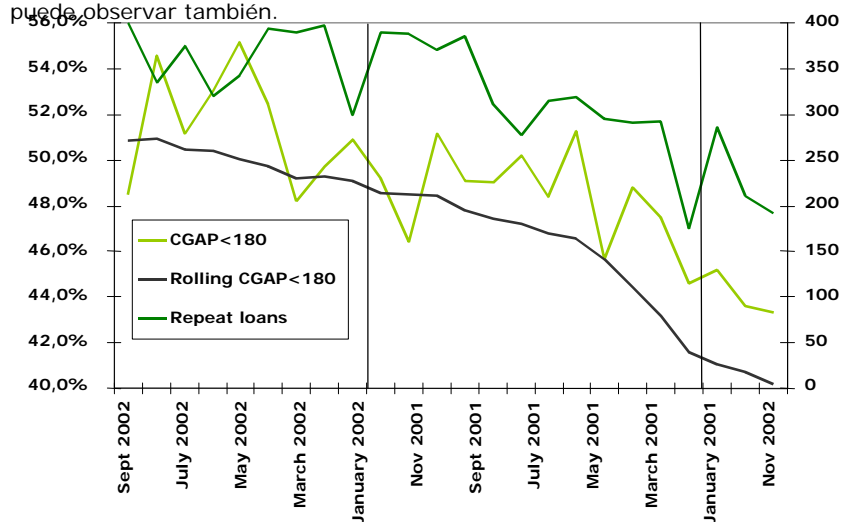
Por ejemplo:

- ¿El índice de pagos atrasados es igual en todas las sucursales? La información del SIG puede ser usada para identificar las sucursales con el mayor índice de pagos atrasados así como el índice menor. Investigación y análisis adicional serán necesarios para identificar los factores que conducen a estas diferencias (tales como niveles, tipos y frecuencia de capacitaciones, tiempo en la posición, actitudes, estilos de administración, acceso a la información, incentivos para empleados y similares).
- ¿Existen diferencias en el **desempeño de clientes**, por ejemplo, en términos de su acumulación de capital? ¿Es esto afectado por factores como el momento en el año en que un crédito es otorgado, el nivel de pobreza del cliente al entrar, la cantidad total de dinero dispersado, el tamaño de los créditos, los productos u servicios solicitados, los balances de ahorros mantenidos, el tamaño del hogar, edad del cliente, estado civil, nivel educativo, o si el cliente recibe remesas?
- ¿Hay diferencias en el cambio de estado de pobreza de clientes con distintos tipos de negocios, o con edades distintas?
- Para pilotear un nuevo producto, ¿cuáles son los efectos del producto en quienes la IMF es capaz de servir y en los beneficios de sus clientes?

Cuadro 1. Uso del SIG para monitorear patrones y tendencias

El socio en Bosnia-Herzegovina utiliza su SIG para analizar tendencias en su base de datos de los clientes. Su sistema de rastreo de préstamos captura información sobre el perfil de nuevos clientes, sobre los productos y servicios que ellos usan, y sobre la salida de clientes. El SIG proporciona reportes estandarizados sobre índices de salida y retención, y es usando también para segmentación basada en las características de los clientes y los préstamos.

Información gráfica de la salida de clientes (como la gráfica muestra), es sumamente útil para ver patrones de salida, por ejemplo variaciones temporales; y donde un índice es calculado, la tendencia en el tiempo se puede observar también.



3 Diseñando un sistema de monitoreo

Su sistema de monitoreo debe ser diseñado acorde a sus necesidades específicas. No hay un único enfoque que funcione para todas las organizaciones. Muchos de los pasos para desarrollar un sistema de monitoreo siguen el proceso general de los sistemas de gestión del desempeño social definido en los Lineamientos de *Imp-Act*.

1. **Clarificar sus objetivos.** Usted debe tener claro el porqué necesita un sistema de monitoreo y precisamente cómo será utilizada la información recolectada.
2. **Entender cómo se relacionan los indicadores que usted va a monitorear con sus clientes y sus necesidades.** Esto asegurará que usted pueda usar la información de monitoreo para mejorar la práctica.
3. **Revisar y construir sobre sus sistemas de información existentes.** En la experiencia de *Imp-Act* numerosos sistemas de información tratan de recoger mucha información, resultando ser muy costosos, muy complicados y muy confusos para influir en la efectiva toma de decisiones gerenciales. Es mejor, a menudo, recolectar información para un número pequeño de indicadores de una muestra de los clientes, pero hacerlo de manera regular, confiable, sustentable y útil.
4. **Asegurar una recolección, análisis y reporte de información de monitoreo simple y efectivos.**

- Seleccionar mecanismos apropiados para recoger y analizar datos
- Decidir qué tan frecuente se debe recoger información para que sea útil
- Decidir si se necesitan datos de todos los clientes, o si una muestra sería suficiente
- Determinar cómo y por quién se debe recoger la información
- Desarrollar procedimientos para agregar, procesar y analizar datos
- Asignar la responsabilidad de convertir la información generada en recomendaciones para la acción
- Crear un plan para asegurar que los cambios sean puestos en práctica

5. **Establecer mecanismos de investigación para dar seguimiento.** Los gerentes y el staff pueden tener idea de las razones detrás de patrones y tendencias reveladas por el sistema de monitoreo, pero es importante que sean exploradas más para entender la razón de los datos revelados por el monitoreo. El solo uso de información de monitoreo, sin un seguimiento

Estudio de Caso 5

CARD en las Filipinas, ha desarrollado un sistema de monitoreo que registra el perfil de clientes nuevos y su progreso en contraste con un número de objetivos sociales. CARD se enfoca a cuatro indicadores: calidad de la vivienda, cambios en la seguridad alimentaria, cambios en el acceso a educación, y cambios en activos productivos. Estos indicadores son combinados en una prueba de medias que se usa para revisar clientes al entrar, de esta manera proporciona información continua sobre el perfil del cliente al entrar. Este trabajo se encuentra en camino de integrar esta información al SIG. Una de prueba de medias está siendo desarrollada que permitirá a CARD monitorear los cambios en el status de clientes, e integrar esta información al SIG.

adecuado puede llevar a conclusiones incorrectas y a decisiones inapropiadas.

Tipos de monitoreo

La información para el monitoreo es recogida rutinariamente como parte de las operaciones cotidianas. Los datos exactos capturados varían de acuerdo a necesidades particulares, objetivos y metodologías de su IMF. Algunas IMFs pueden monitorear el perfil de sus clientes al entrar solamente. Otras pueden preferir el monitoreo de cambios en el perfil de clientes y su desempeño a través del tiempo.

Por ejemplo:

- **Sinapi-Aba Trust** en Ghana, recoge información de monitoreo que le permite reportar indicadores clave de impacto al consejo y a agentes externos interesados.
- **PRADAN** en India, prioriza el auto-análisis de los clientes y utiliza diarios individuales de aprendizaje que son completados semanalmente por los propios clientes.
- **Prizma** en Bosnia, usa el monitoreo como parte de la gestión del desempeño de sucursales y staff, además requiere información que puede ser utilizada como parte de los objetivos del desempeño.
- **La Red Covel** en Honduras, ha apoyado la recolección rutinaria de información de la salida y la satisfacción de clientes entre sus miembros y organizaciones afiliadas.
- **SHARE** en India, ha introducido un proceso de retroalimentación anual de los clientes a través de talleres en las sucursales. Los talleres abordan un rango de temas y proporcionan a la organización un foro de retroalimentación regular sobre las percepciones que los clientes tienen de los servicios ofrecidos y los problemas encontrados.

Métodos y herramientas para recolectar datos

Su elección de métodos y herramientas para el monitoreo depende, en una parte, de sus sistemas ya existentes y de qué tan bien pueden integrar datos adicionales, y en otra parte del tipo de información que usted desee recolectar y de cómo sería utilizada.

Las herramientas seleccionadas deben ser fáciles de usar para el staff sin una capacitación sobre investigación

especializada, y lo suficientemente simples para permitir una recolección de datos rápida y sin discusiones largas. También deben ser fáciles de entender.

El monitoreo puede incluir, por ejemplo:

Los métodos más comúnmente usados en sistemas de monitoreo son:

- Cuestionarios cortos (5-10 preguntas) administrados como parte de la solicitud de crédito.
- Formas de salida de clientes administradas cuando el cliente retira sus ahorros o en otro momento conveniente.
- Observación del staff durante visitas a los hogares o negocios de clientes.
- Discusiones en juntas de clientes como el banco comunitario o juntas de centro, o en talleres con clientes.
- Formas o diarios de monitoreo completados por clientes.
- Discusiones regulares en grupos focales conducidas por trabajadores de campo, auditores internos o consultores externos sobre temas tales como la satisfacción de clientes.
- Uso de discusiones formalizadas del staff y retroalimentación en juntas gerenciales.

Varias herramientas pueden ser aplicadas, incluyendo:

- Preguntas de respuesta simple si/no, tales como:

Por ejemplo, Usted posee:

| | |
|------------------|-----|
| Televisor | ___ |
| Radio | ___ |
| Estufa eléctrica | ___ |
| Refrigerador | ___ |
| Máquina de coser | ___ |
| Bicicleta | ___ |
| Motocicleta | ___ |
| Automóvil | ___ |

- Escalas de clasificación – éstas permiten recoger información sobre el grado de un indicador sin necesidad de información precisa.

Por ejemplo:

| |
|---|
| ¿Qué tan seguido usted cocina algo especial para su hogar? |
| Cuando yo quiero = 5 |
| Cada semana = 4 |
| Cada mes = 3 |
| Ocasionalmente = 2 |
| Nunca/rara vez = 1 |

- Observación directa – de los negocios clientes, o utilizando instrumentos de evaluación visual como el Índice de Vivienda que evalúa el estado de pobreza basado en un puntaje sobre las condiciones de la vivienda.
- Datos cuantitativos simples por ejemplo acerca las ganancias de los negocios.
- Instrumentos participativos.

Cómo capturar y analizar datos

Un enfoque común en la captura de datos es integrar los datos de monitoreo a un sistema de información gerencial (SIG) computarizado. Esto proporciona un panorama oportuno y acertado de la situación actual de su IMF, y es, por lo tanto, invaluable para informar la toma de decisiones. Sin embargo, las modificaciones a su SIG que se necesiten pueden resultar complicadas, por lo que usted debe considerar este paso con cuidado. Usted puede también capturar datos de monitoreo manualmente o con paquetes computacionales que no estén vinculados a su SIG.

Un SIG computarizado abre la posibilidad para el análisis detallado de patrones y tendencias en su desempeño – especialmente la habilidad para ser capaz de ver la relación entre diferentes factores como se describió anteriormente. El grado de computación varía entre los SIG que tienen la capacidad de incorporar completamente los datos de monitoreo y de producir análisis y reportes, y aquéllos donde el sistema de monitoreo corre paralelo al SIG utilizando un software por separado. Mientras un sistema de monitoreo completamente integrado analiza y reporta más sencillamente, es esencial que usted diseñe un sistema acorde a su capacidad y recursos. Muchos SIG estandarizados o hechos a la medida no están diseñados para incorporar indicadores del desempeño social, y puede ser que usted tenga que invertir en modificaciones considerables a su SIG. Por lo tanto, es esencial que usted tenga una idea clara de 1) qué información usted quiere capturar en su SIG, 2) qué reportes rutinarios usted quiere que el SIG produzca, 3) qué análisis adicionales usted quisiera hacer.

Cuadro 2. Especificación para el monitoreo con in SIG computarizado

Un sistema de monitoreo basado en el SIG deberá:

- 1) *Producir reportes estandarizados que pueden ser producidos simple y regularmente.* Esto es importante, si se quiere que el SIG sea práctico y útil, y que sea capaz de generar reportes simples y estandarizados sobre las áreas clave identificadas del desempeño.
- 2) *Presentar datos en formato gráfico.* La información sobre patrones y tendencias puede ser comunicada más efectivamente a gerentes y staff de forma gráfica. Si el SIG no es capaz de producir gráficas en sí mismo, entonces deberá ser posible exportar los datos a otro software (por ejemplo Excel) que sea capaz de producir gráficos.
- 3) *Tener alcance para añadir nuevas consultas en respuesta a preguntas específicas.* Además de los reportes estandarizados, es importante que las IMFs tengan la opción de seleccionar nuevas combinaciones de indicadores para examinar.
- 4) *Tener la habilidad de exportar datos a Excel o SPSS para un análisis estadístico más detallado.* Además del análisis descriptivo simple de los patrones y tendencias, algunas IMFs quisieran llevar a cabo análisis estadísticos más detallados. Es muy poco probable que el software del SIG permita hacer esto.

Sinapi Aba Trust en Ghana, no ha sido capaz de integrar sus datos de monitoreo a su SIG (el Temenos eMerge). En vez, los datos de monitoreo son capturados a un paquete estadístico (Epi-Info), y datos del SIG son importados para permitir el análisis de ambos en conjunto. Un análisis intersectorial simple es llevado a cabo por el staff de la IMF. El análisis a profundidad es llevado a cabo por el socio internacional de Sinapi, Opportunity International.

Estudio de Caso 6

LAPO en Nigeria, recoge un rango de indicadores tales como las condiciones de viviendas sensible a cambios en el largo plazo, y otros tales como la regularidad de tomar alimentos que es muy sensible a pequeños cambios en el ingreso de clientes. Discusiones iniciales se enfocaron a recoger diferentes indicadores en momentos distintos. Sin embargo, las implicaciones prácticas del personal de campo dando seguimiento a qué preguntas hacer en momentos distintos, y de los supervisores revisando el correcto cumplimiento de las formas de monitoreo, llevaron a la decisión de recoger toda la información en cada ciclo crediticio.

Consejos prácticos

Para maximizar dinero, tiempo y recursos humanos, mantenga su sistema simple y asegúrese que cumple sus objetivos. Puntos clave a considerar son:

- Los sistemas de monitoreo pueden ser costosos en términos de tiempo del staff y de los clientes, particularmente cuando los datos requeridos no están disponibles en la solicitud de crédito y el SIG.
- Cuando se necesita recolectar información adicional, los trabajadores de campo se resisten con frecuencia al trabajo adicional que esto implica, lo que puede llevar a problemas en la calidad de la información.

- Es potencialmente más difícil obtener información exacta usando trabajadores de campo, ya que hay una tendencia a apresurar la recolección de datos. El monitoreo necesita ser visto como una parte central de su trabajo y usted necesita supervisar el trabajo del staff y asegurar que reciban los incentivos apropiados (vea el Estudio de Caso 6).
- Mientras las IMFs crecen, el sistema producirá una vasta cantidad de información. Usar una muestra de los clientes reducirá la recolección de datos y el peso de su procesamiento. Recuerde que, sin embargo, también reducirá el nivel de detalle de su análisis.

Recursos

El Circuito de Retroalimentación. Nota Práctica de *Imp-Act* número 1, 2003
 Eligiendo y Utilizando Indicadores. Nota Práctica de *Imp-Act* número 5, 2005
 Gestionando el Desempeño Social. Nota Práctica de *Imp-Act* número 9, 2005
 Lineamientos para la gestión del desempeño social en microfinanzas. *Imp-Act*, 2005. www.Imp-Act.org

Cambio de puntaje: el enfoque de Prizma para evaluar la pobreza. MFC Spotlight Note #4. www.mfc.org.pl
 Promocionando la organización enfocada al cliente – Sistema de monitoreo de salida de socios. MFC Spotlight Note #9. www.mfc.org.pl
 Más allá de los números: el Sistema de Monitoreo de Salida de Prizma. MFC Spotlight Note #10. www.mfc.org.pl