

**Medición de la transformación:
Evaluación y mejora del impacto del microcrédito**

Segunda Parte

*La implementación de sistemas de evaluación y control del impacto La opinión
de un profesional de Zambia*

Por

Susy Cheston, Directora Ejecutiva, Women's Opportunity Fund
Larry Reed, Director Administrativo, Opportunity International Network
Suzy Salib, Directora del Programa, Women's Opportunity Fund
Rodger Voorhies, Subdirectora Regional de Africa, Opportunity International Network
James Copestake, Centre for Development Studies, Bath University-UK

La implementación de evaluaciones y sistemas de control del impacto La opinión de un profesional de Zambia

Introducción

Nunya, adidoe, asi metunee o. (Akan y Ewe)

*La science est le tronc d'un baobab qu'une seule personne ne peut embrasser (francés)
La sabiduría es como el tronco de un árbol de baobab¹; una sola persona no puede abrazarlo.
(español)*

--Proverbio de Benin, Ghana y Togo

Este proverbio africano se aplica bien a la evaluación del impacto, es probable que parezca tan difícil como abrazar el tronco de un árbol de baobab. Pero los esfuerzos combinados de muchos pueden permitirnos alcanzar el objetivo que pareciera imposible para uno o dos.

En la Reunión de Consejos de la Cumbre del Microcrédito de 1999 en Abidjan, Costa de Marfil, hicimos todo lo posible para tratar de prestarle atención a esta proverbial sabiduría. Instamos a los profesionales, donantes, consultores y académicos a concentrarse y seguir concentrados en nuestra meta final: reducir considerablemente o eliminar la pobreza entre nuestros clientes. Además invitamos a tomar medidas, alentamos a los profesionales a dar el primer paso en la elaboración de sistemas de evaluación y control del impacto que usen recursos internos destinados a integrar los conocimientos locales en la toma de decisiones de las autoridades. Recurriendo a la analogía de la auditoría financiera, describimos el concepto de la *auditoría del impacto* que:

- Proporciona análisis de tendencias en el transcurso del tiempo y produce resultados comparables con los datos de impacto anteriores;
- Integra la recopilación de información con el sistema normal de información de una institución;
- Utiliza personal interno con la intervención limitada de los expertos externos; y
- No cuestan más de lo que cuesta efectuar el seguimiento y la auditoría de la información financiera.

Un año más tarde, estamos muy contentos con los considerables adelantos logrados en la industria. La Campaña de la Cumbre del Microcrédito sigue haciendo hincapié en el problema mediante la actualización de nuestra monografía original y dándole prioridad al tema en las reuniones regionales de África, Asia y Latinoamérica. También celebramos la publicación del Manual preliminar de evaluaciones del impacto de SEEP-AIMS financiado por la USAID², la implementación completa de las herramientas en las Filipinas y Perú y las recientes sesiones de capacitación ofrecidas en EE.UU. y Kenya. Aplaudimos a la Fundación Ford por aunarse a este esfuerzo con un nuevo proyecto de subsidios de tres años destinado a prestar asistencia a los profesionales en la consecución de sus metas de evaluación del impacto. Así como alabamos la

¹ El árbol de baobab es oriundo del África y tiene un tronco tipo barril que puede llegar a tener hasta nueve metros (30 pies) de diámetro y 18 metros de altura.

² La *Small Enterprise Education and Promotion (SEEP) Network* es una coalición de ONG de Norteamérica que trabajan en el campo del desarrollo de microempresas; el Proyecto llamado *Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS)* está patrocinado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

renovación del Grupo de Trabajo de Impacto de SEEP por promover intercambios de información entre colegas. Todos estos esfuerzos demuestran que, así como una sola persona no puede abrazar el tronco del baobab, los profesionales no pueden crear estos sistemas por sí solos. Los donantes, profesionales, académicos y consultores tienen funciones importantes que desempeñar.

En esta monografía actualizada, queremos concentrarnos aún más en los profesionales y plantear la siguiente pregunta: *¿cómo es el control del impacto desde el punto de vista de un profesional?* Enseguida nos damos cuenta de que no hay una sola respuesta, ninguna “palabra mágica” que vaya a responder a las necesidades de todos. En realidad, se necesitan distintas combinaciones de herramientas y sistemas en distintos contextos y para distintos propósitos. Pero queremos examinar *cómo* los jefes pueden usar la evaluación y el control del impacto como *herramientas esenciales para la toma de decisiones y la capacitación institucional*.

Con ese fin, vamos a fijarnos en un profesional en las primeras etapas de la promoción de un método integrado de control del impacto que, si bien todavía se encuentra en desarrollo, representa el tipo de trabajo en equipo encabezado por un profesional que recomendamos. La organización *Christian Enterprise Trust of Zambia* (CETZAM) ha colaborado estrechamente con su donante primario, el Departamento Británico de Desarrollo Internacional (DFID), a efectos de elaborar un sistema que esté bien integrado con las operaciones regulares. Su experiencia ha sido respondido especialmente a una serie de necesidades, dado que se embarca en un plan de expansión nacional con el objeto de crear un sistema que proporcione buena información que respalde el proceso de tomar buenas decisiones. Pero mientras que los resultados todavía son preliminares y el sistema todavía está en evolución, la experiencia de CETZAM podrá ofrecer algo de información sobre las problemas comunes que tienen muchos profesionales. Algunas de nuestras preguntas incluirán:

1. ¿Cómo adaptó e implementó CETZAM sus herramientas de evaluación y control del impacto?
2. ¿Cuáles son los resultados iniciales y cómo se han usado para tomar mejores decisiones que se concentren en el cliente?
3. ¿En qué medida son rentables estos esfuerzos? ¿Cómo son en comparación con las pautas de una *auditoría de impacto*?
4. ¿Qué lecciones aprendió CETZAM en el interim? ¿Qué dificultades subsisten?

CETZAM ha aprendido tanto, sino más, del *proceso* de elaboración e implementación del sistema de control del impacto como lo ha hecho de los resultados preliminares. Por lo tanto, esperamos que al compartir la experiencia de CETZAM, otros profesionales puedan aprender también de este proceso y estudiar cómo pueden usar la evaluación y el control del impacto como herramienta de gestión esencial para prestar una mejor atención a sus clientes, seguir siendo competitivos y cumplir su misión de reducir la pobreza³.

³ CETZAM todavía se encuentra en la primera parte del proceso de ejecución de esta labor y si bien los resultados son fiables en términos estadísticos, todavía es muy temprano para sacar conclusiones generales. Además, los resultados nos indican algo con respecto al comportamiento de los clientes antes y después de la participación de CETZAM, pero de ninguna manera son prueba de causalidad. La labor de impacto que realiza CETZAM está muy en sus comienzos y, según lo manifestó CETZAM, “todavía tenemos mucho por hacer”.

¿Por qué les importa el impacto a CETZAM y DFID?

La concentración de CETZAM en la evaluación del impacto está impulsada por dos aspectos: 1) su misión y 2) su entorno competitivo. Esta organización que tiene sede en Kitwe, Zambia, fue fundada en 1995 por un grupo de empresas y dirigentes cívicos de Zambia. La misión de sus directores es “transformar la vida de la gente de escasos recursos mediante oportunidades destinadas a crear empleos y generar ingresos a través del crédito y los servicios de capacitación”. La misión de capacitar a los clientes para que puedan convertirse en agentes de transformación en sus comunidades es algo que CETZAM comparte con todos los demás miembros de la *Opportunity International Network*. La misma ha definido “transformación” de la siguiente manera: “todo cambio positivo y arraigado de creencias, valores, actitudes, acciones, relaciones y estructuras que se manifiestan en un nivel más alto y sostenido de existencia de una persona y/o comunidad”. La transformación puede ser de índole económica, social, política o espiritual⁴. El hecho de poder evaluar y controlar la transformación holística del cliente ayuda a CETZAM a comprobar si cumple su misión.

A la vez, si bien su misión es el punto de partida, su entorno competitivo es un aspecto cada vez más importante para concentrarse en el impacto. En la actualidad, CETZAM es el proveedor más grande de servicios de microfinanciamiento en Zambia. Pero se avecinan cambios dado que hay otras instituciones de microfinanciamiento que están empezando a hacer lo mismo. Como consecuencia de ello, CETZAM tiene que saber si los clientes tienen experiencias negativas que pudieran afectar la calidad de vida o inducirlos a irse de CETZAM para obtener los servicios en algún otro lugar. El pleno conocimiento de la dinámica de la retención de clientes es fundamental para el crecimiento y la expansión de CETZAM en el futuro, como así también lo es la obtención de información sobre otros clientes mediante los estudios de mercado. El control del impacto y los estudios de mercado se complementan y están estrechamente ligados.

Al igual que CETZAM, la labor del Departamento Británico de Desarrollo Internacional (DFID) está impulsada por su estrategia de reducir eficazmente la pobreza y mejorar la vida de la gente en Zambia⁵. Además quiere procurar que las instituciones a las que ha prestado su apoyo, tanto en Zambia como en otros países de África, sean sostenibles. Por lo tanto, cuando el DFID adjudicó a CETZAM un subsidio inicial de cuatro años por valor de £2,29 millones en 1998, incluyó £98.000 destinados a crear un sistema para la evaluación y el control del impacto. El DFID no quiso volver a empezar de cero en cada país nuevo o con cada nueva propuesta de financiamiento. En cambio, se propuso aprovechar las herramientas, los sistemas y los resultados que generaría CETZAM y usarlos para realizar los esfuerzos necesarios en todos los demás países de África Central. En realidad, se espera que todos los principales programas de microfinanciamiento que cuentan con el apoyo del DFID tengan sistemas de evaluación y control del impacto. Por ende, si bien la suma asignada a CETZAM era mayor de lo que se considera normalmente para los esfuerzos de “bajo costo”, representó una inversión a largo plazo en la región.

⁴ Los indicadores de transformación *económica* pueden incluir mayores ingresos familiares o mayor crecimiento económico, así como cambios económicos a nivel de la comunidad; la transformación *social* puede incluir una mayor autoconfianza o mejores relaciones sociales; la transformación *política* puede incluir mayor participación política, así como mayor equidad entre los sexos; y la transformación *espiritual* puede incluir mayor aplicación de los valores morales o más libertad y esperanza.

⁵ Informe del DFID sobre las estrategias de un país, Zambia, 1999.

¿Qué cuestiones estaba tratando de abordar CETZAM?

En la consecución de sus objetivos de transformación holística y sostenibilidad del cliente, CETZAM se concentra en tres resultados finales, es decir la maximización de la *promoción, la calidad y el impacto*. El alcance de la promoción ha resultado fácil de medir. CETZAM usa la metodología de concesión colectiva de préstamos para reducir la pobreza que se denomina “Trust Banks” (bancos fiduciarios) cuyo propósito es abarcar a quienes tienen menos recursos entre la gente de escasos recursos y empleada por su cuenta, especialmente las mujeres⁶. Con esta metodología, CETZAM ha prestado servicios a 1.700 clientes activos en un plazo de 10 meses después del inicio de las actividades. Dos años después⁷, CETZAM amplió su alcance a 7.500 clientes activos y tenía sucursales en Kitwe, Ndola, Chingola, Mufulira y Kalalushi, lo cual superaba las metas del subsidio. Dentro de cinco años, CETZAM prevé expandirse en el ámbito nacional y tener 24 sucursales en todo el país.

Al igual que en sus actividades de promoción y captación, ha sido fácil efectuar el seguimiento de la calidad de la cartera. Actualmente, los préstamos atrasados (más de 30 días) representan 1,71 por ciento y el porcentaje de riesgo de la cartera (más de 30 días) es de 1,99 por ciento. Por lo tanto, a pesar de la sólida trayectoria de crecimiento de CETZAM, ha mantenido un rendimiento de alta calidad.

Pero, a diferencia de la promoción y calidad, ha sido difícil evaluar el impacto porque no hay medidas estándar para la industria. Por ende, *CETZAM tuvo que decidir qué cuestiones quería abordar y por qué*. El Consejo de Administración inició el proceso a nivel de políticas y decidió qué tipos de cambios esperaban lograr. A continuación, basándose en esa orientación, el equipo administrativo de CETZAM se planteó las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Captamos clientes en el mercado objeto de nuestra promoción y logramos algún efecto positivo en sus vidas?
- ¿Logramos nuestro objetivo de generar ingresos y crear puestos de trabajo?
- ¿Facilitamos cambios positivos de índole económica, social y espiritual en la vida de nuestros clientes?
- ¿Cuántos clientes se van de nuestro programa? ¿Cuándo? ¿Por qué?

¿Por qué se plantean estas cuatro preguntas? Primero, si bien podría medir fácilmente la amplitud de su promoción y captación, CETZAM quería saber cuál era el verdadero alcance también, dado que su principal préstamo estaba destinado a los que tienen menos recursos entre la gente de escasos recursos y empleada por su cuenta.

⁶ Los “Trust Banks” (bancos fiduciarios) están compuestos, normalmente, por 15 a 40 personas y se dividen en subgrupos de 5 a 7. Varios programas de bancos fiduciarios han alcanzado altos grados de sostenibilidad y eficiencia financiera, a la vez que promueven metas económicas, sociales y espirituales a través del desarrollo de líderes, el servicio a la comunidad y actividades tales como la capacitación, en reuniones semanales.

⁷ Al 1° de julio de 2000.

Segundo, la misión de CETZAM incluía las metas de generar ingresos y crear puestos de trabajo. Con esa finalidad, se incluyeron dos aspectos específicos para medir el impacto durante el primer año de las operaciones: 1) el aumento de las actividades comerciales del cliente en un promedio del 20 por ciento; y 2) mejoras en materia de empleo y bienestar familiar en el 75 por ciento de los clientes⁸.

Tercero, desde el principio, CETZAM se había concentrado en el método *orientado al cliente* para el desarrollo de productos y la gestión del programa. En un plazo de tres meses del inicio de las actividades, efectuó un sondeo general de los interesados, incluidos los clientes, los líderes de la comunidad, los integrantes del Consejo de Administración y los donantes. CETZAM usó las respuestas para averiguar lo que esperaban sus clientes clave con respecto a la forma que los préstamos mejorarían su vida y la comunidad. Estos comentarios proporcionaron otros criterios que servían a los directivos y administradores de CETZAM para medir el impacto e incluyeron cambios positivos en los aspectos económico, social y espiritual de la vida de los clientes.

Por último, CETZAM comprendió que la satisfacción del cliente era un elemento crucial para su sostenibilidad a largo plazo. El alto grado de rotación de clientes tiene un alto costo y, además, podría indicar que los productos y servicios de CETZAM no están pensados para responder a las necesidades de los clientes, o bien que producen algún impacto negativo en la vida de los clientes.

¿Cómo eligió CETZAM a su equipo de consultores?

CETZAM, junto con el DFID, buscaron un grupo de consultores que pudiera ayudar a preparar un sistema que abordara estas cuestiones. Los administradores de CETZAM dieron mucha importancia al hecho de reunir un grupo de consultores que pudiera ofrecer lo siguiente:

- Experiencia en la elaboración de herramientas de evaluación y sistemas de control del impacto, especialmente dentro de la región;
- Conocimiento del contexto y cultura local; y
- Disponibilidad de asistencia y capacitación in-situ.

Eligieron a una firma de consultores de Zambia, M&N Associates, junto con el Centre for Development Studies de la Universidad de Bath, Inglaterra. El equipo acaba de finalizar un estudio de evaluación del impacto del programa de microfinanciamiento de CARE/PULSE en Lusaka, pero con mucho entusiasmo fue más allá de realizar un solo estudio y ayudó a crear sistemas de evaluación y control permanentes del impacto⁹.

Su primera tarea consistió en elaborar un plan basado en los siguientes factores: a) aquella concentración que arroje resultados útiles en materia de impacto sobre el cliente y deserción de clientes y que sirva a los administradores de CETZAM para tomar mejores decisiones; b) el reconocimiento de que el programa de CETZAM era incipiente pero estaba en franca evolución

⁸ Obsérvese que es muy difícil medir los ingresos comerciales y familiares y los cambios de empleo y bienestar familiar. El instrumento de medición de CETZAM involucró una entrevista a largo plazo que usa una serie de preguntas.

⁹ Copestake, J, 2000. "Impact Monitoring and Assessment of Microfinance Programmes: Scope for Integrating Impact Studies and Market Research." *Development in Practice*, 10(4).

y c) el deseo de aprovechar otras herramientas y sistemas que se hubieran probado ya en otras partes y que hubieran funcionado bien. La aclaración de las funciones de los consultores y los objetivos del proyecto fue un aspecto clave de la buena relación laboral entre el personal y la administración de CETZAM. Las funciones de los consultores fueron las siguientes:

- El diseño de las herramientas
- La prueba de las herramientas
- La capacitación del encargado local del control del impacto.
- La supervisión de la labor de dicho encargado en la ejecución de los estudios y la codificación de los datos.
- El análisis y la elaboración de los informes trimestrales.

¿Cómo adaptó e implementó las herramientas CETZAM?

Teniendo en cuenta estas prioridades y tareas, se eligieron tres herramientas primarias de evaluación y control del impacto. a) la comprobación de medios, b) la encuesta sobre el impacto (encuesta por muestreo) y c) la encuesta final de clientes. CETZAM las adaptó e implementó de la siguiente manera:

Comprobación de medios La “comprobación de medios” es una herramienta de clasificación de la pobreza que sirve para comprobar si los residentes de una determinada área se encuadran en el grupo objeto de la actividad y reúnen los requisitos necesarios para ser posibles clientes. En ese proceso recopila datos económicos y sociales normalizados que puedan servir de información básica. CETZAM adaptó su comprobación de medios de aquellas que usaron otros integrantes de la *Opportunity International Network*. Las adaptaciones necesarias para ceñirse a las condiciones de Zambia fueron pocas y se centraron en la identificación de los factores demográficos que representaban al grupo del mercado previsto. En Zambia, esos factores incluyeron elementos tales como la cantidad de personas a cargo, el número de niños en edad escolar y el posible apoyo o interferencia del cónyuge en la relación del cliente con CETZAM.

Los oficiales de préstamos efectuaron la comprobación de medios en el hogar o el negocio del posible cliente después de que el mismo había asistido a la primera reunión informativa del Trust Bank. La comprobación completa es un requisito para continuar con el proceso de orientación y recibir el préstamo.

Encuesta sobre el impacto: La encuesta sobre el impacto compara los clientes que ya tienen un año en el programa con un “grupo de comparación” de clientes que reciben la orientación inicial. Se eligió la encuesta porque proporciona datos que pueden cuantificarse e interpretarse relativamente fácil y rápido, a la vez que ayudan también a crear una base de datos que puede analizarse más rigurosamente en un marco analítico cuasiexperimental en una etapa posterior.

Las preguntas, que se adaptaron de la encuesta utilizada con CARE/PULSE en Lusaka, se cotejaron también con las de otras encuestas de empresas y familias que se usaron en Zambia. Todo ello sirve para producir datos comparables con otras encuestas. En función de las pautas de AIMS, se perfeccionó más aún la encuesta después de efectuar dos rondas preliminares de comprobación con los clientes de CETZAM. Algunas de las preguntas incluyen lo siguiente:

- ¿Qué ganancias brutas produjo su actividad comercial primaria durante el último mes?
- ¿Cuántos empleados asalariados tuvo el último mes? ¿Hace un año?
- ¿Cómo describiría las funciones que cumple en las decisiones que se toman en la familia?
- ¿Tiene alguna suscripción paga a alguna clínica de salud?

CETZAM quería procurar la implementación acertada de la encuesta, pero los oficiales de préstamos se concentraron en la implementación de la comprobación de medios y las exigencias de la expansión y el crecimiento. Por lo tanto, creó un nuevo puesto, el de encargado de control del impacto, para efectuar las encuestas y codificar e ingresar los datos. Si bien está oficialmente contratado por los consultores locales de Zambia, dicho encargado está asignado temporalmente a CETZAM y trabaja en estrecha colaboración con el personal a cargo de la concesión de préstamos¹⁰.

Encuesta final de clientes: Se adaptó la encuesta final de clientes de la encuesta estándar elaborada y documentada por Carter Garber en el Manual preliminar de AIMS. (A su vez, se adaptó la encuesta de AIMS de que originalmente creara el Women's Opportunity Fund y que usaran otros programas del Trust Bank dentro de la Opportunity International Network. Por ende, CETZAM se benefició con un sólido proceso de pruebas, adaptación e intercambio de prácticas, y ahora contribuye a ese proceso con sus propias comprobaciones.) La encuesta final de clientes amplía las preguntas sobre la satisfacción del cliente que incluye la encuesta sobre el impacto y sirve para responder a las preguntas: *¿Cuántos clientes se retiran del programa? ¿Cuándo? ¿Por qué?* Algunas de las preguntas incluyen lo siguiente:

- ¿Cuál fue el mejor aspecto de formar parte de un Trust Bank? ¿El peor aspecto?
- ¿Qué le parecieron las reuniones semanales?
- ¿Cuál fue el principal motivo para irse del Trust Bank?
- ¿Su alejamiento es temporal o permanente?

Los clientes de CETZAM ponen el 10 por ciento del monto del préstamo en ahorros obligatorios e, inicialmente, los oficiales de préstamos tenían que realizar encuestas finales de cada cliente antes de que extrajera sus ahorros. Pero a raíz de la presión de la expansión, dichos oficiales de préstamos no finalizaron las encuestas o no lo hicieron como correspondía. Como consecuencia de ello, el encargado de controlar el impacto ha asumido la responsabilidad de llevar a cabo las entrevistas finales de una muestra aleatoria de clientes del Trust Bank en distintos ciclos de préstamos.

Si bien representa un “costo de transacción” adicional para los clientes, la finalización de las encuestas finales garantiza que los clientes tengan la oportunidad de expresar su satisfacción o insatisfacción con los productos y servicios de CETZAM en una manera oportuna y directa. Además, los clientes pueden presentar aquellos problemas o cuestiones que estén incluidos en la encuesta sobre el impacto y que puedan servir para interpretar otras respuestas.

¹⁰ Esta solución funcionó bien porque se procuró un alto grado de supervisión técnica de parte del equipo de consultores y se protegieron las actividades relativas al impacto contra las presiones de la expansión, pero a la vez crea dependencia de los conocimientos técnicos de una persona y no fomenta la capacitación rápida del personal local. (Se trata de un problema de toda labor muy especializada.) Esta situación cambiará cuando CETZAM contrate al encargado del control del impacto para que forme parte del Departamento de Mercadeo y se añada una segunda persona para dicha función. Además, como el encargado del control del impacto está en la oficina de CETZAM todos los días, ya es parte del equipo.

¿Cuáles son los resultados iniciales?

CETZAM ha finalizado dos rondas de control trimestral. La primera fue en enero del 2000 y la segunda fue en mayo del 2000. La primera serie de resultados de la encuesta sobre el impacto abarcó las respuestas de 81 clientes en total, incluso 41 clientes con un año de antigüedad y 40 clientes “nuevos” del grupo de comparación que habían pasado ya por la comprobación de medios pero que no habían recibido préstamos todavía. La segunda ronda abarcó 104 clientes en total, de los cuales 60 ya eran clientes y 44 de ellos pertenecían al grupo de comparación¹¹.

CETZAM procuró recibir respuesta a sus preguntas sobre el impacto, pero no quiso caer en la trampa de medir el impacto en un plazo demasiado breve. Las primeras dos rondas han sido útiles para perfeccionar las herramientas e identificar las preguntas que es necesario estudiar un poco más. Entre los datos preliminares útiles del mercado previsto estuvieron los relativos al desglose de clientes por sexo, el promedio de personas a cargo de los clientes y su acceso a servicios públicos, tales como la electricidad.

Además, fue interesante observar las indicaciones preliminares de cambios económicos, sociales y espirituales en la vida de los clientes, incluso:

- *Actividad económica:* 93 por ciento de quienes ya eran clientes indicaron que el hecho de pertenecer al Trust Bank les había aportado más contactos comerciales e ideas nuevas. Además, el 55 por ciento de ellos indicó que el hecho de ser miembro del Trust Bank les sirvió para seguir adelante con sus actividades comerciales, 27 por ciento manifestó que les sirvió para ampliar sus operaciones y 10 por ciento que les ayudó a cambiar de actividades.
- *Salud:* 62 por ciento de quienes ya eran clientes indicó que pagaban una suscripción a alguna clínica de salud, en comparación con el 38 por ciento del grupo de comparación¹².
- *Toma de decisiones:* 33 por ciento de quienes ya eran clientes indicaron que tomaban las decisiones finales con respecto a sus actividades comerciales y gastos familiares, en comparación con el 13 por ciento del grupo de comparación¹³.
- *Liderazgo:* 87 por ciento de quienes ya eran clientes indicaron que el hecho de pertenecer al Trust Bank les sirvió para tener capacidad de liderazgo.

Aparte de esta información sobre el impacto a nivel del cliente, a CETZAM le interesaba también la dinámica de las cifras de deserción de clientes. Su sistema de informática (MIS) proporciona cifras con respecto a la forma en que muchos clientes se retiran del programa, pero no indica cuándo o por qué se van. Las respuestas de los que ya son clientes a las respuestas relativas a la satisfacción del cliente que incluye la encuesta sobre el impacto proporcionaron algunos datos al respecto, incluso:

- *El monto del préstamo:* 9 por ciento de los clientes dijeron que los montos de los préstamos eran demasiado pequeños (en comparación con el 29 por ciento de la primera ronda).

¹¹ Ello implica que, en las primeras dos rondas, se estudiaron cuatro grupos diferentes.

¹² CETZAM está tratando de ver cómo se compara el grupo de gente que forma parte del programa con aquellos que todavía no se han integrado al mismo (el grupo de control). CETZAM usa a los clientes nuevos como grupo de control dado que se supone que son similares a las personas que ya han estado un año con CETZAM. A continuación, CETZAM prueba esta premisa en relación con los datos demográficos generales. CETZAM evalúa a la nueva gente después de un año y compara lo que ha cambiado.

¹³ El resto indicó que las decisiones eran tomadas por los esposos, la familia, etc. La importancia reside en la diferencia que hay entre los dos grupos y no en el número absoluto.

- *Las tasas de interés:* 10 por ciento de los clientes dijeron que las tasas de interés eran demasiado altas (en comparación con el 32 por ciento de la primera ronda).
- *Frecuencia de los pagos de amortización:* 32 por ciento de los clientes dijeron que había que pagar muy rápido los préstamos (en comparación con el 76 por ciento de la primera ronda).
- *Conflicto:* 22 por ciento manifestó que sus préstamos habían representado una fuente de conflictos.

¿Cómo usó los resultados la administración de CETZAM para tomar decisiones?

CETZAM todavía se encuentra en las etapas preliminares de la evaluación y del control del impacto y los administradores han tenido la cautela de no efectuar cambios sustanciales basados en los resultados iniciales. En realidad, la primera ronda de datos aportó algunas ideas que cambiaron posteriormente con la información recabada en la segunda ronda. Ello ha llevado a CETZAM a incorporar el uso de herramientas cualitativas para la evaluación del impacto en la próxima ronda de control a efectos de generar más información a fondo. Asimismo, ha impulsado a CETZAM a dedicar más recursos a su nuevo departamento de estudios de mercado, el que concentrará en cuestiones clave de tales estudios y subcontratará proyectos detallados y muy específicos a una firma local. Ambos serán importantes para comprender mejor la dinámica de los resultados generados a través de las preguntas sobre la satisfacción del cliente y la encuesta final.

En el interim, los administradores de CETZAM han utilizado la información preliminar de las dos primeras rondas del control del impacto para tomar mejores decisiones relativas a los clientes **en los siguientes aspectos:**

1. **La determinación de los montos de los préstamos.** El primer informe del control del impacto indicó que los clientes nuevos que llegaban al programa tenían, en general, menos recursos y educación que aquellos que habían ingresado antes. En opinión de CETZAM ello se debe a sus actividades en poblaciones de menos recursos. La administración usó esta información para efectuar una encuesta por muestreo del capital medio que habían invertido los nuevos clientes en sus actividades comerciales. Como estaba previsto, tenían emprendimientos comerciales más pequeños y, por ende, podían absorber préstamos iniciales más reducidos que los clientes de un año antes.

Posteriormente, los administradores, en colaboración con los oficiales de préstamos, se abocaron a consolidar la capacitación en materia de determinación de los montos de los préstamos y la formación de grupos. Ello provocó una reducción general del importe inicial de los préstamos y un menor índice de crecimiento en los préstamos otorgados a clientes nuevos. La reducción del monto del préstamo inicial tendrá un impacto negativo en esos prestatarios a corto plazo, pero CETZAM prevé que así se evitará la posibilidad de recargar a los clientes nuevos y más vulnerables con demasiada deuda. Al mismo tiempo, se espera que las actividades comerciales y los montos de los préstamos aumenten con el transcurso del tiempo y que los clientes se beneficien a largo plazo.

Pero a pesar de que el grupo de clientes nuevos tiene menos recursos, CETZAM atiende también a otro grupo de clientes que manifestaron que los montos de los préstamos iniciales

eran demasiado reducidos. En realidad, así lo manifestó el 29 por ciento de quienes ya eran clientes en la primera ronda del control de impacto. CETZAM siguió investigando, analizó el problema con los oficiales de préstamos y recopiló más información al respecto. Al final, teniendo en cuenta la gran situación inflacionaria que impera en Zambia, decidió incrementar el préstamo inicial máximo en 40 por ciento. Ello asciende a un aumento ajustado por la inflación de alrededor del 10 por ciento y da mayor importancia a las funciones que cumplen los oficiales de préstamos en la determinación del monto inicial adecuado del préstamo.

2. **El cambio de las frecuencias de los pagos de amortización.** Antes de recibir los informes sobre el control del impacto, los administradores ya tenían información anecdótica de que los clientes opinaban que los pagos semanales eran demasiado onerosos. Como consecuencia, iban a cambiar la frecuencia de los pagos de amortización de semanal a quincenal. Pero el control del impacto reveló que los clientes en general estaban satisfechos con los pagos semanales. Por lo tanto, al final, los administradores decidieron **no** cambiar la frecuencia de los pagos de amortización y, en cambio, colaboraron con los oficiales de préstamos para hacer mayor hincapié en el asunto e inculcar a los clientes la importancia de los pagos semanales durante las sesiones de orientación y las reuniones semanales.
3. **La introducción de productos nuevos.** Como parte del seguimiento de la información anecdótica sobre los pagos semanales, CETZAM descubrió que la mayoría de las quejas provenían de clientes que ya estaban en su cuarto o quinto ciclo de préstamos. Estos clientes estaban realizando inversiones nuevas en sus actividades comerciales y tenían distintas necesidades de caja que los clientes que estaban en su primer o segundo préstamo. Con este conocimiento, se dedicaron a estos clientes a efectos de elaborar un nuevo producto de préstamo que respondiera mejor a sus necesidades.

El nuevo producto es un préstamo colectivo de solidaridad. Destinado a cumplir las necesidades de financiamiento de los clientes más exitosos del Trust Bank, el producto los recompensa por haber pagado oportunamente en préstamos anteriores con la concesión de préstamos más grandes con pagos menos frecuentes. Dichos grupos están compuestos por cinco a siete miembros que hayan terminado de pagar cuatro préstamos del Trust Bank y que tengan registros formales de sus movimientos de caja durante los últimos seis meses. Los préstamos tienen un monto máximo de US\$800, un plazo máximo de 18 meses y los pagos son quincenales. Hasta la fecha, los clientes han realizado el 100 por ciento de los pagos en las fechas correspondientes.

CETZAM averiguó también que las necesidades de caja no constituyen la única carga que tienen los clientes. Los funerales de familiares también constituyen una gran carga económica en la vida de sus clientes y en su capacidad de efectuar pagos semanales o quincenales. Para resolver este problema, CETZAM comenzó a colaborar con una compañía de seguros local para elaborar una póliza de seguros accesible que cubriera los gastos de funerales del cliente y de seis de las personas a su cargo. Se presentará tal producto en septiembre del 2000 y el mismo abarcará a todos los prestatarios. CETZAM va a desempeñar la función de agente del producto y la compañía de seguros local suscribirá las pólizas.

4. **La deserción de clientes.** Según el sistema MIS de CETZAM, el porcentaje de deserción es de 25% anual, lo que está en línea con otros programas de la región, pero es superior a su meta del 15%. Pero el MIS no indica cuándo se van los clientes ni por qué.

Las respuestas iniciales de las encuestas finales parecieran indicar que el porcentaje de deserción es congruente en los 5 ciclos de préstamos. Si todo el análisis lo confirma, CETZAM puede indagar más las razones por las que se van los clientes. Es probable que sean motivos internos relacionados con los productos o procedimientos del CETZAM (por ejemplo, una mala relación con el oficial de préstamos) o bien que sean razones externas relacionadas con la economía o algunas otras presiones. Las pruebas anecdóticas indican que la mayoría de los clientes se van porque no pueden cumplir con los pagos, ya sea por enfermedad, el funeral de algún familiar o problemas económicos. Pero algunos otros clientes simplemente desean descansar un tiempo y volver a reintegrarse más adelante. CETZAM tiene intenciones de realizar el análisis de los datos de las encuestas finales, implementar las herramientas cualitativas del control del impacto y efectuar estudios de mercado más a fondo para entender mejor estas tendencias.

5. **El mejoramiento del sistema de incentivos.** 89 por ciento de los clientes que ya tiene CETZAM manifestaron que su experiencia era positiva o muy positiva. Pero el índice de deserción es mucho mayor de lo que CETZAM quisiera y hay posibilidades de mejorar. Por consiguiente, CETZAM ha agregado una medida de índice de retención de clientes al plan de bonificaciones para los oficiales de préstamos. Si un oficial de préstamos tiene un porcentaje de deserción de clientes superior al 20%, no reúne las condiciones para recibir una porción de la bonificación mensual. Este 20 por ciento se ajusta con el transcurso del tiempo, junto con la ponderación del factor de retención de clientes, a medida que CETZAM recopila más información detallada sobre las razones que impulsan al cliente a dejar el programa.

¿Cómo se presentan los resultados?

Uno de los factores clave para que los resultados sean útiles es que CETZAM presente los resultados rápidamente a los clientes, el personal, los administradores y los consejeros en una serie combinada de formas, los que incluyen:

- Informes trimestrales del control del impacto
- Reuniones trimestrales con comentarios evaluativos
- Informes anuales del control del impacto
- Discusiones anuales de grupos especiales

Los consultores producen los Informes trimestrales de control del impacto que consisten en tres partes: a) un resumen ejecutivo de los resultados; b) un resumen tabular de los datos de las comprobaciones de medios, las entrevistas finales y las encuestas por muestreos y c) un informe analítico que interpreta las diferencias de los datos para cada categoría de indicadores de impacto. Toda esta información constituye otro elemento clave en pro de procurar que el proceso de control del impacto esté guiado por profesionales y destinado a mejorar las decisiones que tomen los administradores.

El equipo administrativo de CETZAM utiliza estos informes como base de discusión y se reúne trimestralmente para que el personal realice sus comentarios sobre los resultados. Analizan las implicaciones de las operaciones, los productos en uso, los posibles productos nuevos, los sistemas de incentivos, la expansión, etc. Se trata de un proceso de participación que fomenta el diálogo y la interpretación de los resultados. Cuando todo el personal participa de esta manera, tienen la sensación de ser dueños del proceso y de sus resultados.

El Consejo de administración de CETZAM analiza también el informe en función de lo que se prevé lograr y, posteriormente, realiza sus comentarios en la reunión trimestral. Algunos aspectos específicos (la transformación holística, por ejemplo) han sido derivados a comités especiales que se ocupan de esas cuestiones. Por ejemplo, cuando los resultados del control del impacto revelaron problemas relativos a los montos de los préstamos iniciales, el comité de créditos del consejo de administración utilizó los resultados para informar sus nuevas políticas.

Hacia fines del primer año de evaluación y control, los consultores van a producir un resumen anual que incluirá los resultados cuantitativos así como cualitativos, y las explicaciones narrativas de las principales tendencias y futuros aspectos relativos al impacto a nivel del cliente y el grado de satisfacción del mismo. Se presentará ese informe al consejo de administración de CETZAM, a los administradores y al personal del mismo, así como a la DFID.

En función de este informe, una firma local de estudios de mercado organizará una sesión de discusión con un grupo especial para que los clientes puedan efectuar sus comentarios con respecto a los resultados. Se elegirán clientes al azar y se grabará la discusión en video. Los administradores usarán la discusión para interpretar los resultados de la encuesta y mejorar el proceso de control del impacto.

¿Cómo se comparan estos esfuerzos con los principios de una auditoría del impacto?

Hasta ahora hemos presentado los antecedentes de lo que ha hecho CETZAM, pero queda una pregunta pendiente: *¿cómo se refuerza el concepto de la auditoría del impacto en la vida real?* CETZAM no se propuso implementar un sistema de auditoría del impacto en sí. Pero podría resultar revelador comparar sus esfuerzos con los principios antes descrito, es decir, comprobar si el método de CETZAM:

¿Proporciona análisis de tendencias en el transcurso del tiempo y produce resultados comparables con los datos de impacto anteriores? Sí. La recopilación de datos de CETZAM incluye respuestas de los clientes en curso y de los clientes nuevos que sirven de grupo de comparación. El próximo año, el grupo de personas que ya son clientes incluirán clientes de dos años, así como clientes de un año solamente. Cada año posterior, dicho grupo incluirá el grupo de clientes más antiguo (es decir, clientes con cinco años de antigüedad) y otro grupo de mediana antigüedad (clientes de dos años, por ejemplo). La antigüedad de la población modelo proporcionará el análisis de las tendencias en el transcurso del tiempo. Además, como los datos “básicos” se generan con la comprobación de medios y los datos del impacto se generan con las muestras aleatorias de la población de clientes, se podrá comparar los resultados futuros a los anteriores. Por último, dado que se adaptaron las respuestas de la encuesta sobre el impacto en función de otras encuestas sobre familias e ingresos que se realizaron en Zambia, los resultados pueden compararse con otros datos nacionales y otras fuentes externas de información.

¿Integra la recopilación de información con el sistema normal de información de la institución? Sí y no. CETZAM efectúa el seguimiento de los datos del control del impacto independientemente del sistema de información sobre la cartera de préstamos (que controla los desembolsos y pagos de amortización de los préstamos). Sin embargo, los dos sistemas (impacto y cartera) alimentan el sistema general de información y decisiones que proporciona informes a los clientes, oficiales de préstamos, administradores, consejeros y donantes. En la opinión de CETZAM, su sistema de informática no es una simple base de datos, sino que representa una colección de sistema que, en conjunto, proporcionan la información necesaria para tomar buenas decisiones. Por ende, la característica más sobresaliente de la base de datos sobre el impacto es su flexibilidad de “cortar” los datos. Por ejemplo, los comerciantes están más satisfechos que los fabricantes, o los clientes del cuarto ciclo de préstamos están menos satisfechos que aquellos que se encuentran en el primero. El análisis por oficial de préstamo, sector comercial o empresarial, ubicación, ciclo de préstamos, edad del cliente, etc. puede ayudar a responder a esos tipos de preguntas. En combinación con los datos relativos a la promoción y calidad de la cartera, ello permite a CETZAM tomar mejores decisiones concentradas en los clientes.

¿Utiliza personal interno con la intervención limitada de los expertos externos?

Sí y no. CETZAM no contaba con la capacidad interna de crear su propio sistema de evaluación y control del impacto. Junto con el DFID, tuvo que invertir recursos de tiempo y dinero para crear medidas, herramientas y sistemas para hacerlo y necesitó la ayuda de consultores que tuvieran los conocimientos y la experiencia necesarios.

Los consultores colaboraron estrechamente con los administradores de CETZAM en la creación del sistema y la capacitación del oficial encargado del control del impacto. Pero el sistema ya está en uso y la función de los consultores externos ha cambiado. Se ha convertido en una responsabilidad general por la calidad técnica de los datos y del análisis, así como el desarrollo de las herramientas cualitativas de evaluación y control del impacto que van a complementar a las cuantitativas que ya están en uso.

Si bien los consultores cumplen una función importante todavía, se trata de una bien definida y adecuada según el punto de vista de CETZAM. La actividad principal de CETZAM es conceder préstamos y desarrollar nuevos servicios financieros, pero no consiste en analizar estadísticamente los datos del impacto ni elaborar nuevas herramientas de evaluación y control del impacto. Sin embargo, el oficial encargado de dicho control, contratado y capacitado por los consultores locales, colabora estrechamente con el personal.

¿No cuesta más de lo que cuesta efectuar el seguimiento y la auditoría de la información financiera? Depende. En la actualidad, CETZAM gasta alrededor de £2.500 anuales para su auditoría financiera, mientras que gasta £25.000 en su primer año de evaluación y control del impacto. Pero no se puede efectuar una comparación directa entre las dos cifras dado que sería como comparar dos cosas distintas. Al comienzo, CETZAM tuvo que invertir en la contratación de un director financiero, un asistente contable y personal contable que se dedicaran a efectuar el seguimiento y la auditoría de la información financiera. Del mismo modo, tuvo que invertir en la contratación de un oficial encargado del control del impacto y de consultores con capacidad de efectuar el seguimiento y la auditoría de la información sobre el impacto. Pero a diferencia del seguimiento de la información financiera, las medidas, herramientas y sistema no existían todavía y había que crearlos.

De los £25.000 gastados el primer año, la mayoría se destinó a los consultores locales para la elaboración de los instrumentos de las encuestas, la configuración del sistema de control, el análisis de los datos y la capacitación del oficial encargado del control del impacto. *La creación de este tipo de infraestructura no está reflejada en los costos comparables de la auditoría financiera, dado que estas herramientas fueron elaboradas hace mucho tiempo en la comunidad financiera.* Para compararlos en forma equitativa, se tendrá que incluir los costos del mantenimiento de toda la información financiera y contable, incluso los costos del software del MIS y los salarios para el administrador financiero, el asistente contable y demás personal contable¹⁴.

No obstante, si bien se trata de una cantidad considerable de dinero, hay otros dos factores importantes que deben tenerse en cuenta. Primero, una vez que el sistema funcione bien y CETZAM lo tenga operando totalmente a nivel interno, será mucho menos costoso. Segundo, debe recordarse que para CETZAM *los costos de control del impacto (incluso los gastos de los consultores) representan menos del dos por ciento de su cartera en forma anual. Si la información provista por el control del impacto ayuda a reducir los préstamos atrasados en solamente un uno por ciento e incrementar los porcentajes de retención en un cinco por ciento, ya se paga solo.* En opinión de CETZAM, el beneficio potencial es mucho mayor que el costo. Ello es cada vez más cierto porque usa la recopilación de datos y los procesos de análisis con dos propósitos: la evaluación del impacto y los estudios de mercado.

¿Qué lecciones aprendió CETZAM en el interim?

Los sistemas de evaluación y control del impacto pueden recibir el financiamiento de donantes sin tener que responder a sus directivas. Tanto el DFID como el equipo de consultores se dedicaron a crear un sistema que estuviera basado en las decisiones de CETZAM. El objetivo no era simplemente proporcionar datos a los donantes, sino ayudar a CETZAM a cumplir su misión, a seguir siendo competitivo y a atender mejor a sus clientes. El personal fue testigo de ello gracias a la estrecha relación laboral que se estableció entre el equipo de consultores, el DFID y los administradores de CETZAM. Si bien CETZAM ha usado los fondos de los subsidios para elaborar su sistema, los beneficios de la toma de decisiones ya han convencido a CETZAM de que use sus propios ingresos operativos para efectuar un exhaustivo estudio de mercado. Ello le servirá para responder a las preguntas relativas a la satisfacción del cliente que se plantearan en el control del impacto.

Los consultores desempeñan una función importante en la creación de la infraestructura de evaluación y control del impacto. CETZAM podría haber utilizado una serie de herramientas de evaluación y control del impacto que ya se habían usado e implementarlas en forma aislada. Pero tenía interés de crear un *sistema* que alimentara el proceso de decisiones que tomaran los administradores. No contaba con conocimientos internos para adaptar las herramientas y efectuar el análisis de datos que produciría resultados de alta calidad que fueran útiles para los administradores y el personal. No obstante, elaboró una función muy clara y bien definida para

¹⁴ Por ejemplo, CETZAM tiene un administrador financiero y 10 empleados contables para mantener su información financiera. Si en conjunto ganan £2500 por mes (salarios razonables en Zambia), esto equivale a £30.000 por año o más que el costo del sistema de control del impacto. Esta información se proporciona con fines ilustrativos solamente, pero demuestra la necesidad de comparar los costos de manera equitativa.

los consultores externos que alcanzó el valor agregado necesario para su capacidad interna. A continuación, optó por un consultor se encontraba lo suficientemente cerca de la institución como para establecer una sólida comunicación, confianza y situación de capacitación recíproca.

Las medidas, las herramientas y los sistemas no son estáticos. Inicialmente, CETZAM usó solamente la comprobación de medios y la encuesta sobre el impacto. Pero la ronda inicial de recolección de datos solamente alcanzó para sugerir algo sobre la dinámica de la deserción de clientes. Entonces, el equipo administrativo solicitó al consultor que ampliar la sección sobre satisfacción del cliente de la encuesta sobre el impacto y que agregara la encuesta final para producir datos más globales sobre la retención de clientes. (Lo interesante es que esta evolución implica que las herramientas son más similares a las de AIMS.)

Cuando las respuestas iniciales de la encuesta final indicaron que los clientes no estaban respondiendo con precisión, el equipo administrativo de CETZAM procuró obtener información de parte de los oficiales de préstamos. Sospechaban que los clientes podían sentirse incómodos al dar a conocer el por qué de su deserción a los oficiales de préstamos, por miedo a poner en peligro sus probabilidades de tener acceso a préstamos en el futuro. A la vez, los oficiales de préstamos no terminaban bien las encuestas, o no las hacían debido a problemas de tiempo y las presiones de la expansión. Por lo tanto, CETZAM transfirió la responsabilidad de la ejecución de las encuestas finales al oficial encargado del control del impacto. Ello ha servido para mejorar la calidad de las respuestas de las encuestas.

La integración en las operaciones diarias sirve para que el personal se sienta responsable de ello. En las primeras etapas de la implementación, los oficiales de préstamos se inquietaron un poco porque el oficial encargado del control del impacto estaba ahí y los controlaba. Pero a medida que fue colaborando con los oficiales de préstamos en la integración de la implementación de las herramientas en las operaciones cotidianas, establecieron una estrecha relación laboral que aplacó las inquietudes y preocupaciones de los oficiales de préstamos.

El intercambio de los resultados y comentarios en forma oportuna sirve también para que el personal se sienta más responsable del proceso. Los oficiales de préstamos comenzaron pronto a ver los resultados de la recopilación y el análisis de los datos, tuvieron la oportunidad de expresar sus comentarios con respecto a los resultados iniciales en forma oportuna y observaron que los administradores tomaban tales comentarios muy en serio. Todo ello contribuyó a conseguir un mayor apoyo y responsabilidad para las actividades de control del impacto.

Los resultados pueden mejorar el espíritu de trabajo. Si bien los oficiales de préstamos a menudo tienen un conocimiento intuitivo o anecdótico de los diversos tipos de impactos, su cuantificación puede demostrar la función importante que desempeñan en forma diaria. Además, cuando los oficiales de préstamos observan que resultados positivos son reconocidos en los planes de incentivos, ello les sirve para sentirse más apreciados y motivados para rendir más.

El proceso y los resultados pueden comunicar mucho a los donantes y encargados de formular políticas. Aun cuando los resultados obtenidos por CETZAM son preliminares y todavía hay mucho por hacer para mejorar el sistema, tanto el consejo de administración, como los administradores y el personal han adoptado el concepto de control del impacto. En vez de tener miedo de los resultados, los usan para tratar de prestar un mejor servicio a los clientes, de ser más competitivos y de cumplir la misión de la organización. Además, los datos y el análisis

provistos por el control del impacto son más contundentes que los relatos anecdóticos al procurar CETZAM obtener más financiamiento o mayor respaldo para sus decisiones políticas sobre problemas de microfinanciamiento ante los funcionarios del gobierno. Sirven para comunicar a los donantes y los encargados de formular políticas que CETZAM tiene serias intenciones de reducir y eliminar la pobreza.

¿Qué dificultades subsisten?

En el caso de instituciones de rápido crecimiento como CETZAM, los recursos humanos tendrán que seguir el ritmo de crecimiento y responder a las necesidades de expansión. Hasta la fecha ha habido un solo oficial encargado del control del impacto. Inicialmente estaba bien porque la clientela de CETZAM era pequeña y se estaba desarrollando el sistema. Pero el rápido crecimiento de CETZAM y las nuevas herramientas cualitativas para la evaluación del impacto exigen actualmente la contratación de dos personas más para efectuar el control del impacto. En retrospectiva, CETZAM podría haber usado otra persona enseguida para acelerar la recopilación de datos de las encuestas finales y para el análisis de los datos de la comprobación de medios. A medida que siga progresando, tendrá que seguir adaptando el equilibrio entre sus necesidades de evaluación del impacto y sus recursos humanos.

Asimismo, las instituciones tendrán que procurar un equilibrio óptimo entre la ejecución de las funciones de evaluación y control del impacto en el ámbito interno y la subcontratación de otras funciones a consultores. La ejecución interna de todas las actividades parecería ser una forma atractiva de reducir los costos a corto plazo. Pero según CETZAM, la concentración en sus actividades principales (es decir, en otorgar préstamos) y el dejar que el equipo de consultores haga lo mismo (es decir, se dedique a crear las herramientas para la evaluación y el control del impacto) han constituido un factor importante en la obtención de un sistema que tenga éxito a corto plazo y que sea rentable a largo plazo. Pero independientemente de todo ello, tanto los consultores como el personal interno tienen funciones críticas y la resolución de todos los problemas relativos a la contratación es fundamental para procurar que el proceso no presente dificultades en general.

Además, el establecimiento de normas para que las instituciones puedan medir su rendimiento constituye una necesidad crucial. Las auditorías financieras pueden comparar en forma clara las prácticas financieras internas con las normas externas ya establecidas. Las instituciones de microfinanciamiento podrían beneficiarse con un conjunto de normas comunes de “buenas prácticas” que les sirvan para evaluar su desempeño en materia de impacto, de la misma manera que evalúan su promoción y captación o la calidad. Mientras tanto, instituciones del tipo de CETZAM pueden comparar su desempeño en función de normas internas y fijarse en las tendencias que surjan.

Además, el uso de evaluaciones del impacto y estudios de mercado para producir mejor información a nivel de clientes es algo bien interesante. Como se indicó, el método de CETZAM sirve el doble propósito de controlar el impacto y de brindar información para los estudios de mercado. Desde este punto de vista, no representan una opción alternativa, sino las dos caras de una misma moneda. Por consiguiente, CETZAM dedica recursos a ambos. Está implementando un nuevo sistema de codificación para los datos de impacto de manera tal de poder desglosarlos y analizarlos de más formas a efectos de realizar estudios de mercado. Pero para reducir costos

se subcontratará a una firma local para la recopilación y el análisis de datos derivados de las preguntas muy específicas de un estudio de mercado más detallado. A la vez, CETZAM está por introducir herramientas cualitativas de evaluación y control del impacto basándose en métodos participativos. Las mismas le ayudarán a generar más datos sobre los impactos económico, social y espiritual que afectan a los clientes más maduros a medida que siguen participando en el programa de CETZAM.

Por último, a medida que CETZAM se aproxime al final de su primer año de actividades de control del impacto, va a presentar los resultados a los clientes y a solicitar sus comentarios mediante una combinación de informes y discusiones con grupos especiales. Es fundamental seguir manteniéndose concentrado en la participación y los comentarios de los clientes para que los resultados les sean útiles, tanto a ellos como a los encargados de tomar decisiones. La creación de oportunidades para recibir comentarios e ideas de los clientes a través del proceso de evaluación y control del impacto constituye una tarea importante para todos.

Conclusión

Las metas de CETZAM no son las de toda institución de microfinanciamiento y su método no puede adoptarse “tal cual”. Además, CETZAM es todavía una institución joven y su sistema de evaluación y control del impacto está cambiando y va evolucionando a medida que crece. Sus esfuerzos representan un método para diseñar un sistema que ayude a los directivos a tomar mejores decisiones, mejorar los productos y servicios que se ofrezcan a los clientes y a entender si cumple su misión de reducir y eliminar la pobreza. Esperamos que otros profesionales aprendan algo con la experiencia de CETZAM y *la mejoren*, que puedan “abrazar el tronco del baobab” y que compartan sus conocimientos con la industria del microfinanciamiento.

Para solicitar información:

Se puede descargar el manual preliminar de AIMS en <http://www.mip.org/componen/aims.htm>. Si desea recibir una copia de las herramientas elaboradas para CETZAM, sírvase enviar un mensaje electrónico a info@microcreditsummit.org.

Con respecto a los autores

Susy Cheston es la Directora Ejecutiva de Women’s Opportunity Fund, que presta asistencia técnica y financiamiento a los empréstitos colectivos destinados a reducir la pobreza que se efectúan a través de la metodología de Trust Bank (banco fiduciario). **Larry Reed** es el Director Administrativo de Opportunity International Network, una red mundial de más de 50 instituciones de microfinanciamiento. **Suzy Salib** es Directora de Programas de Women’s Opportunity Fund. **Rodger Voorhies** es el Subdirector Regional de Opportunity para Africa y su oficina tiene sede en Kitwe, Zambia. **James Copestake** es miembro del Centre for Development Studies de Bath University en Gran Bretaña.

Las opiniones expresadas corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la Campaña de la Cumbre del Microcrédito.