

## MEDICION DEL DESEMPEÑO SOCIAL: ¿DEBATE O DESAFIO? EXPERIENCIA DE FINRURAL - BOLIVIA

Por: Aliaga Irina y Marconi Reynaldo (\*)

### 1. INTRODUCCION

FINRURAL incursionó en sus actividades de evaluación de impactos, en un contexto en el que se cuestionaba la credibilidad de las microfinanzas bolivianas como herramienta de lucha contra la pobreza y donde la mayoría de las entidades de microfinanzas no contaban con evidencia rigurosa y creíble que demostrara la contribución de sus programas a la mejora de las condiciones de vida de sus clientes. Así el año 2001, FINRURAL asumió el reto de ejecutar investigaciones para identificar los cambios que los programas de microfinanzas generaban sobre sus clientes. Estas investigaciones fueron encaradas con la perspectiva de responder a esta necesidad sectorial.

Así, en la gestión 2001, este reto se tradujo en un esquema de trabajo que ofrecía dos productos. El primero consistía en la evaluación del impacto del programa de microfinanzas de la entidad usuaria y, el segundo, consistía en la evaluación del impacto agregado del conjunto de programas de entidades microfinancieras evaluadas por FINRURAL. De manera complementaria, las actividades de evaluación de la satisfacción de los clientes fueron contempladas en el primer producto aunque de manera muy limitada.

FINRURAL inició formalmente operaciones en Marzo de 2002, involucrando a sus socias: CRECER, PRO MUJER, DIACONIA-FRIF y FADES. En Abril de 2002, el trabajo amplió su cobertura a instituciones no-socias de FINRURAL, incorporando a los Fondos Financieros Privados FIE y ECO FUTURO. En Julio de 2002, se amplió la cobertura hacia las Cooperativas de Ahorro y Crédito TRINIDAD y COMARAPA. Todas estas instituciones fueron evaluadas por FINRURAL utilizando una metodología común. Los productos de estas evaluaciones fueron ocho informes que presentan los resultados de los impactos generados por los programas de cada una de las instituciones y un informe que presenta resultados acerca del impacto conjunto de las instituciones evaluadas. Durante las gestiones de 2004 y 2005, FINRURAL incursionó expresamente en la evaluación de la satisfacción de los clientes. Ese trabajo fue ejecutado en 7 socias de FINRURAL y el FFP Eco Futuro. Por su parte, entre diciembre 2004 y agosto 2005, FINRURAL hizo su primera incursión de trabajo de evaluación de impactos externa, realizando un trabajo para 8 microfinancieras de Honduras y Nicaragua. Es este contexto que se considera para el presente documento.

### 2. GESTACIÓN DEL SERVICIO Y SOCIOS ESTRATÉGICOS

En los últimos 5 años, FINRURAL ha ejecutado un conjunto de acciones con miras a estructurar un Servicio de Evaluación de Impactos para socios y no socios. En materia de evaluación de satisfacción del cliente, la estrategia ha consistido en desarrollar la metodología para internalizar el instrumento con sus socios.

En los 3 años de participación en *Imp-Act*, FINRURAL diseñó, lanzó al mercado y consolidó su Servicio de Evaluación de Impactos (SEI). *Imp-Act* facilitó el apoyo financiero necesario para la creación y operación dentro de FINRURAL de un área especializada de evaluación de impactos encargada de la gestión del Servicio. Asimismo, merced a su liderazgo académico, *Imp-Act* ha brindado a FINRURAL acceso a información actualizada en evaluación de impactos, tanto a nivel teórico como práctico, y ha posibilitado el asesoramiento académico del profesor Paul Mosley, quien ha certificado la calidad de los estudios generados por el Servicio. Este relacionamiento académico realzó de gran manera la credibilidad de los resultados generados bajo este esquema.

El objeto del SEI es proporcionar a través de informes elaborados por FINRURAL, información oportuna, costo-efectiva y objetiva sobre el desempeño social de IMFs en base a información de demanda, sin descuidar aspectos metodológicos que permitan generar resultados con niveles aceptables de validez y confiabilidad. Dentro el SEI existe un componente de estudios de investigación de mercados complementarios, que desarrolla metodologías de investigación de lealtad de clientes, salida de clientes y clientes en mora, aplica estas metodologías en IMFs generando estudios y luego transfiere las metodologías para que sean internalizadas por las IMFs.

El Servicio de Evaluación de Impactos de FINRURAL inició formalmente operaciones en el 2002 ejecutando estudios de impacto de 8 IMFs locales. Los resultados de estos estudios fueron presentados hasta inicios de 2003, así como los resultados de un estudio que uso la información conjunta de las 8 IMFs para identificar las tendencias agregadas en impactos así como las tendencias por tipo de institución. Posteriormente, en el 2003 FINRURAL realizó el desarrollo de metodologías específicas para la investigación de estos tres campos, lealtad de clientes, salida de clientes y clientes con pagos en mora, siguiendo un principio ya probado de desarrollar una metodología estandarizada. En el 2004 estas metodologías están siendo aplicadas a 8 IMFs para su posterior transferencia hasta fines de la gestión.

Asimismo, en el 2005, FINRURAL ejecutará dos estudios de impactos agregados en Honduras y Nicaragua que involucran la participación de las siguientes 8 IMFs: ADIM, FDL, FUNDESER y PRODESA (en Nicaragua) y FINSOL, BANHCAFE, CACIL y FUNDAHMICRO (en Honduras). Además propondrá un sistema de monitoreo de clientes de estas instituciones en base a los resultados de estos estudios. Este trabajo es contratado por el Programa PROMIFIN de COSUDE en Centroamérica, que a partir de una convocatoria internacional eligió la propuesta metodología de FINRURAL para la evaluación de impactos agregados y monitoreo de clientes.

En el presente, el desafío de FINRURAL es generar una estrategia para la medición del desempeño social en el marco del Sistema de Autorregulación, promovido por FINRURAL en estos últimos años. En este proceso, FINRURAL contó y cuenta con el apoyo de socios estratégicos en el Programa ImpAct, financiado por la Fundación Ford, en base al trabajo de tres universidades británicas, ICCO de Holanda, PROFIN/COSUDE de Bolivia y, el Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, FORO LAC FR.

El Servicio de Evaluación de Impactos de FINRURAL bajo las características previamente descritas ha alcanzado alta productividad en términos de metodologías de investigación generadas y estudios desarrollados.

### **3. SERVICIO DE EVALUACIÓN DE IMPACTOS Y MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

#### **3.1. Conceptualización del Impacto**

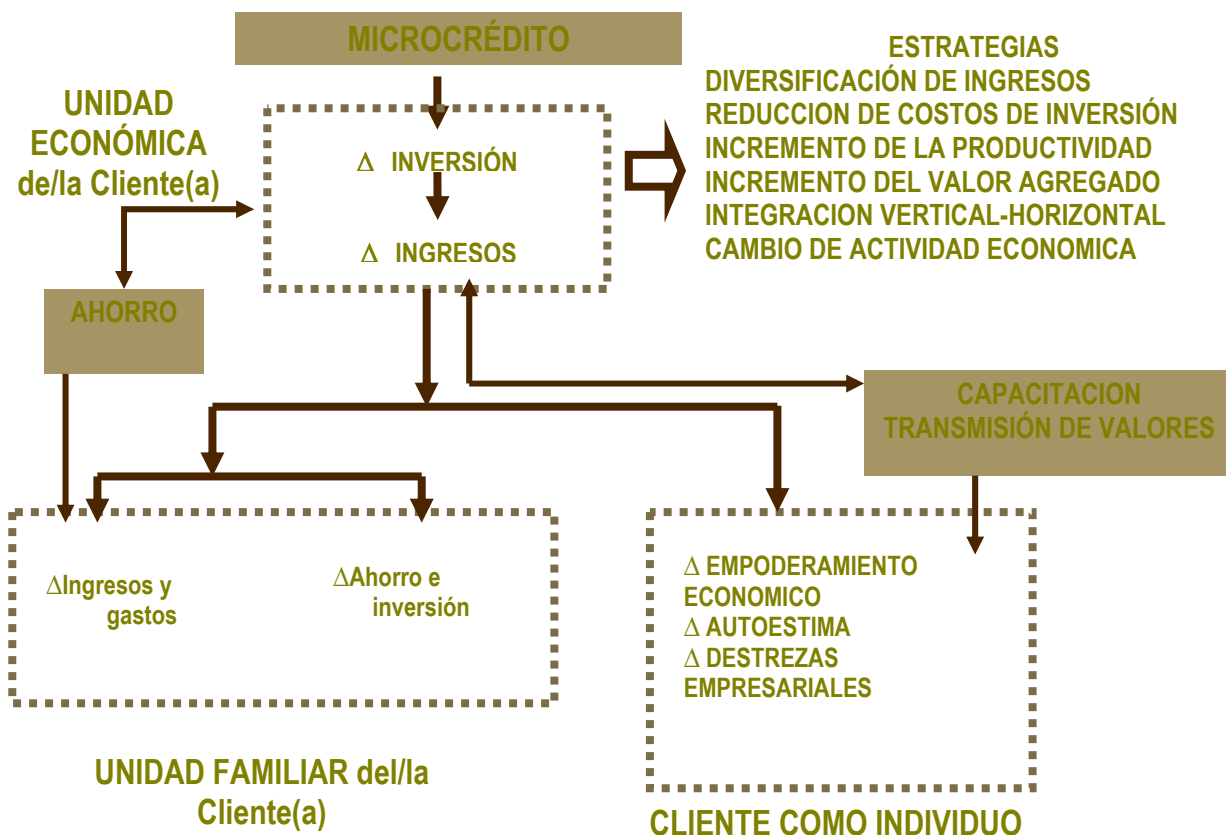
**¿Qué entenderemos por impactos de los servicios microfinancieros?** *Impactos de los servicios microfinancieros son las mejoras que se producen en las vidas de los clientes usuarios, que fueron originadas y facilitadas a partir del acceso a estos servicios.* En consecuencia, este concepto de impacto no define una relación de causa y efecto, ya que no supone que el sólo acceso al servicio causará mejoras en la vida del cliente. A diferencia, este concepto cataloga al servicio como un insumo que tiene la capacidad de iniciar una cadena de mejoras en la vida del cliente, pero estas mejoras no sólo dependerán del servicio sino también de otros insumos y del mismo contexto en el que se desenvuelve la clientela.

### 3.2. La cadena de impactos como marco conceptual de la evaluación de impactos

Como muestra el Gráfico 1, la cadena de impactos se inicia con la "inversión" del crédito en una actividad económica generadora de ingresos. Esta inversión conllevará a la generación de mayores "ingresos", a través de mayores ventas y ganancias. Las mayores ganancias serán "reinvertidas" nuevamente en el negocio, creando así un círculo virtuoso entre inversión e ingresos. No obstante, para que este círculo virtuoso se cumpla, deben mediar estrategias empresariales que logren reducir costos o incrementar ingresos, por ejemplo: la diversificación de fuentes ingresos, la disminución de costos de inversión, etc.

Las mayores ganancias en el negocio del cliente permitirán también mejorar la situación de su hogar, tanto en el campo económico como social. El ingreso familiar se elevará y permitirá financiar un mayor gasto para el hogar. Asimismo, existirá la posibilidad de generar mayor ahorro para el hogar que permita financiar la inversión en activos. Las mejoras en ingresos y ahorros del hogar también conllevarán a mejores en variables sociales tales como, la seguridad alimentaria, la vivienda, la prevención de la salud y la educación de los miembros del hogar.

**GRAFICO 1  
MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE IMPACTOS**



Fuente: FINRURAL

Por último, las mejoras económicas y sociales también conllevarán a efectos de empoderamiento personal de los clientes en el ámbito de su independencia económica y su autoestima, efectos que cobran destacada importancia cuando se trata de clientas mujeres de escasos ingresos.

Si los clientes de la institución prestataria de microcrédito acceden también a otros servicios distinto del crédito otorgado por la institución como la capacitación o los servicios financieros adicionales del modelo de bancos comunales, resultará difícil aislar los efectos del crédito de los efectos de los otros servicios recibidos, ya que los impactos podrán ser producto del efecto conjunto de todos estos servicios.

### 3.3. Características del Servicio de Evaluación de Impactos

El SEI de FINRURAL genera información del impacto de las IMFs basada a datos de la demanda, con un enfoque que combina rigurosidad con credibilidad. FINRURAL asume la responsabilidad de ejecución de todo el proceso de investigación (desde el diseño metodológico, la recolección de los datos, su procesamiento y análisis, generación de los informes, difusión y publicación). Los productos del SEI son estudios de impactos y estudios de investigación de mercado complementarios en los campos de lealtad, salida y mora de clientes. Estos estudios presentan un análisis individual o agregado de las IMFs. Los estudios que presentan un análisis individual de la IMF evaluada son de carácter confidencial y su difusión y publicación sólo es posible si la IMF otorga la autorización respectiva. A diferencia, los estudios que presentan un análisis agregado de IMFs son de carácter público ya que sus resultados no individualizan a las IMFs sino más bien establecen promedios del conjunto de IMFs evaluadas y de las IMFs clasificadas por grupos de afinidad en términos de metodologías y población meta. En el Cuadro 1 detalla características generales del SEI, distinguiendo la separación de sus componentes de evaluación de impactos e investigación de mercado

**Cuadro No 1**  
**Características del Servicio de Evaluación de Impactos**

	<b>Componente Evaluación de Impactos</b>	<b>Componente Investigación de Mercado</b>
<b>Productos del Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de Impacto de IMFs</li> <li>• Estudio de Impacto, basados en análisis agregado de IMFs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de Lealtad de Clientes</li> <li>• Estudio de Salida de Clientes.</li> <li>• Estudio de Clientes con Pagos en Mora.</li> </ul>
<b>Metodología operativa del Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINRURAL diseña de las metodologías de investigación con la participación de un Comité Técnico de representantes de IMFs</li> <li>• El trabajo de campo se terciariza con una empresa especializada.</li> <li>• FINRURAL procesa y análisis la información recolectada</li> <li>• FINRURAL genera los informes, los presenta a las usuarias y los publica previa autorización de las IMFs evaluadas.</li> <li>• FINRURAL mantiene la responsabilidad de ejecución de estudios de impacto con oferta permanente y de largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La misma, excepto el último paso donde FINRURAL transfiere metodologías de investigación de lealtad, salida y mora de clientes para que sean internalizadas por las IMFs.</li> </ul>

FINRURAL transfiere a las IMFs las metodologías desarrolladas para investigación de mercado para que las instituciones las internalicen y ejecuten los estudio por si mismas. No ocurre lo mismo en el caso de la evaluación de impactos que por su mayor necesidad de rigurosidad y necesidad de especialización técnica queda a cargo de FINRURAL con una perspectiva de vigencia a largo plazo. Al inicio el SEI fue subsidiado por sus socios estratégicos externos. En el presente el SEI cobra un pago a costo por sus servicios.

### 3.4. Metodologías de evaluación de impactos e investigación de mercado

El Cuadro 2 destaca características generales de las metodologías de evaluación de impactos e investigación de mercado desarrolladas por FINRURAL.

**Cuadro 2**  
**Características generales de las metodologías**

<i>Metodología de Evaluación Impactos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque transversal</li> <li>• Análisis económico y sociológico en el análisis de la información.</li> <li>• Análisis positivista e interpretativo del impacto.</li> <li>• Evaluación de impactos económicos, sociales, en empoderamiento, participación en la sociedad y cambio social.</li> <li>• Niveles de evaluación: Unidad Económica del cliente, la Unidad Familiar del cliente y el Cliente como individuo.</li> <li>• Herramientas para el relevamiento de información:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Encuesta de impacto para clientes y un grupo de control, muestras aleatorias</li> <li>b) Entrevista en profundidad a clientes, muestra determinística.</li> <li>c) Entrevista en profundidad de seguimiento de casos de salidas o perpetuación pobreza, muestra determinística.</li> </ul> </li> <li>• Análisis estadístico ampliado que involucra:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tests que identifican correlaciones estadísticamente significativas entre indicadores de programa e indicadores de impacto</li> <li>b) Tests que evalúan la significancia estadísticas de diferencias de medias y medianas muestrales</li> <li>c) Construcción de modelos econométricos.</li> </ul> </li> <li>• La metodología no es transferible a las IMFs evaluadas</li> </ul>
<i>Metodología de Investigación Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se separan completamente de la evaluación de impactos y tiene un esquema metodológico propio.</li> <li>• Comprenden tres campos de investigación:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lealtad de Clientes, con población objetivo en clientes antiguos de la IMF (idealmente clientes con al menos 2 años de antigüedad).</li> <li>b) Salida de Clientes, con población objetivo en ex clientes con baja probabilidad de retorno a la IMF (idealmente los que se fueron hace casi 1 año minimizando la presencia de ex clientes que están descansando temporalmente del crédito)</li> <li>c) Clientes con Pagos en Mora, con población objetivo en clientes con tiempo de mora avanzado (idealmente pagos en mora de 90 días o más).</li> </ul> </li> <li>• Herramientas para el relevamiento de información: a) encuestas a clientes; b) entrevista en profundidad a clientes y c) entrevista en profundidad a Oficiales de Crédito de las IMFs.</li> <li>• Las metodologías son transferibles a las IMFs evaluadas.</li> </ul>

### 3.5. Enfoques para la Evaluación de Impactos.

La evaluación de impactos promovida por FINRURAL tiene el enfoque de un estudio de impacto transversal.

### ¿Qué es un estudio de impacto transversal?

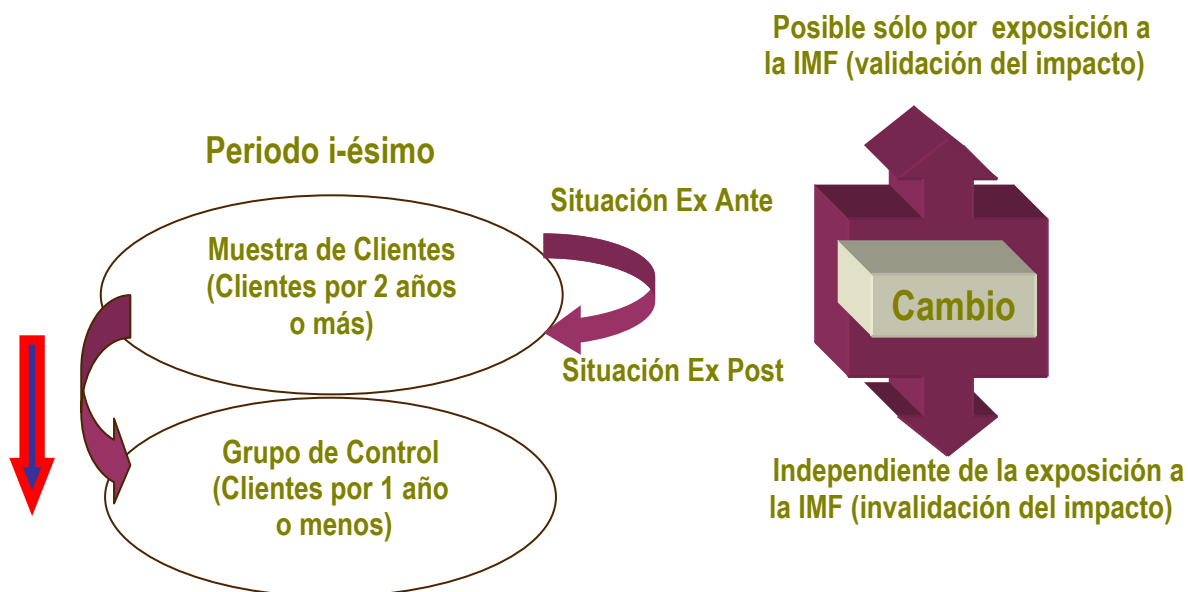
Un estudio de impacto transversal o con enfoque transversal, recoge información de una muestra de clientes en un instante del tiempo y determina la existencia de impactos en base a la "memoria" de los clientes con relación a los cambios que "recuerdan" haber tenido en sus vidas como resultado de su exposición a los servicios de la institución.

A diferencia, un estudio de impacto longitudinal recoge información de una misma muestra de clientes en distintos instantes del tiempo y determina la existencia de impactos "verificando" los cambios entre la situación de línea de base y la evidenciada en las posteriores observaciones de la muestra.

Este segundo enfoque es más riguroso que el primero pero, a su vez, más costoso. No obstante, la rigurosidad del primer enfoque se eleva con el uso de grupos de control estrictamente comparables y con preguntas que posibiliten que los propios clientes validen que el cambio identificado es producto de su relacionamiento o vinculación con la institución financiera.

Fuente: FINRURAL

**GRAFICO 2**  
**ENFOQUE METODOLOGICO DE FINRURAL**  
**EN EVALUACION DE IMPACTOS**



Fuente: FINRURAL

En el marco del enfoque transversal para la evaluación de impactos, se propone el uso de los siguientes dos métodos para la "atribución" de impactos:

**Método 1: Atribución de impactos con grupo de control.** Este método compara la situación presente de una muestra de *clientes antiguos* con la situación presente de un grupo de control conformado por los *clientes más nuevos*.

El supuesto subyacente es que la situación de la muestra de clientes antiguos es comparativamente mejor a la situación de los clientes nuevos, debida a las diferencias en el grado de exposición al servicio, "alto" en el primer caso y "bajo" en el segundo. Por tanto, dado que ambas muestras son estrictamente comparables, en términos de características de la población meta de la institución evaluada, las diferencias entre ambas serán atribuibles a la existencia de impactos o mejoras promovidas por los servicios microfinancieros de la institución.

**Método 2: Atribución de impactos validada por el cliente.** Este método compara la situación presente de una muestra de *clientes antiguos*, con la situación que estos clientes recuerdan haber tenido antes de acceder al crédito de la institución, pidiendo a estos mismos clientes que identifiquen si los cambios percibidos entre su situación actual y ex ante, dependieron o no de los servicios otorgados por la institución.

Fuente: FINRURAL

### 3.6. Enfoques de la evaluación de la Satisfacción del Cliente en la metodología de FINRURAL

a) **Evaluación de la lealtad de clientes.** La metodología de evaluación está basada en la hipótesis de que la *lealtad de clientes de IMFs es determinada por:*

- La satisfacción del cliente
- Los impactos de la institución en el cliente y,
- Las prácticas del personal de la institución para la retención al cliente.

A partir de estas hipótesis, se definen los variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro.

#### **Variables para la investigación de la Lealtad de Clientes**

- Satisfacción del cliente con condiciones financieras y de acceso al crédito
- Satisfacción del cliente con el desempeño del personal de la institución, (especialmente el de los Oficiales de Crédito o personal equivalente)
- Satisfacción del clientes con costos de transacción de la demanda
- Ventajas comparativas en la institución percibidas por el cliente
- Satisfacción del cliente con los servicios distintos al crédito.
- Impactos económicos, sociales y en empoderamiento percibidos por el cliente
- Prácticas de retención a clientes evidenciadas en el personal de la institución.

b) **Evaluación de la salida de clientes.** La metodología de evaluación está basada en la hipótesis de que la *salida de clientes de IMFs es determinada por:*

- La insatisfacción del cliente
- Altos costos de transacción en la demanda de servicios.
- Barreras de permanencia enfrentadas por el cliente

- Factores que afectaron capacidad de pago del cliente.
- Ausencia de impactos básicos del crédito.
- Falta de prácticas de retención al cliente en el personal de la institución.
- Inadecuado desempeño en el grupo de crédito del cliente

A partir de estas hipótesis se definen las variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro.

<b>Variables para la investigación de la Salida de Clientes de IMFs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción con condiciones financieras y de acceso al crédito.</li> <li>• Insatisfacción con el desempeño del personal – principalmente el desempeño de Oficiales de Crédito o personal equivalente.</li> <li>• Insatisfacción por percepción de desventajas comparativas de la institución</li> <li>• Calificación de los costos de transacción de la demanda</li> <li>• Casos de rechazos de solicitudes de nuevo crédito y motivos</li> <li>• Graduación del cliente</li> <li>• Riesgos enfrentados en el negocio y hogar del cliente</li> <li>• Existencia de otras deudas</li> <li>• Impactos económicos básicos en el negocio y hogar del cliente</li> <li>• Prácticas de retención a clientes evidenciadas en el personal de la institución.</li> <li>• Desempeño interno del último grupo de crédito del cliente.</li> </ul>

c) *Enfoque para la evaluación de los clientes con pagos en mora.* La metodología de evaluación esta basada en la hipótesis de que la mora en cliente *prestarios de IMFs es determinada por:*

- Inadecuadas condiciones financieras de crédito
- Inadecuado desempeño del personal de la institución.
- Factores que afectaron la capacidad de repago del crédito.
- Ausencia de impactos deseables básicos del crédito.
- Factores que afectaron la voluntad de pago del cliente.
- Desempeño inadecuado en el grupo de crédito.

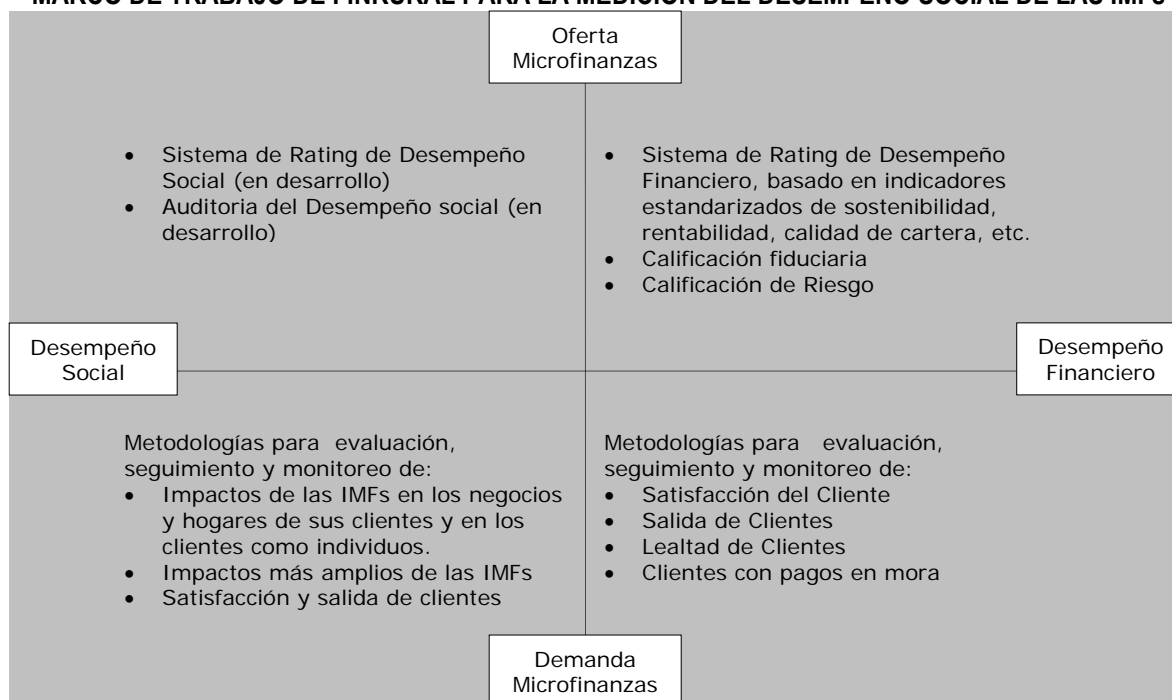
A partir de estas hipótesis se definen las variables de investigación detalladas en el siguiente cuadro.

<b>Variables para la investigación de la Clientes de IMFs con Pagos en Mora</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de las condiciones financieras del crédito</li> <li>• Calificación del desempeño del personal</li> <li>• Riesgos enfrentados en el negocio y hogar del cliente</li> <li>• Existencia de otras deudas.</li> <li>• Impactos económicos básicos en el negocio y hogar del cliente</li> <li>• Desempeño interno del último grupo de crédito del cliente.</li> <li>• Soluciones brindadas por la institución o el grupo de crédito en caso de problemas de pago.</li> <li>• Influencia de asociaciones de deudores que pregonan la condonación de deuda</li> </ul>

#### 4. DESEMPEÑO SOCIAL: DESAFIO ACTUAL

Los paradigmas del desempeño de las IMFs han evolucionado desde la euforia por el logro de la sostenibilidad financiera, hasta el interés actual por el logro de un punto de equilibrio entre el desempeño social y el desempeño financiero de las IMFs. En medio, se han desarrollado corrientes promotoras de la evaluación del impacto en clientes y de la investigación de mercado, para “probar” y “mejorar” el desempeño de las IMFs. El cuadrante presentado abajo, muestra el marco de trabajo adoptado por FINRURAL para comprender los enfoques en evaluación del desempeño financiero y desempeño social de las IMFs que han emergido en respuesta a esta evolución de paradigmas.

**Gráfico 3**  
**MARCO DE TRABAJO DE FINRURAL PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE LAS IMFs**



**Fuente: FINRURAL**

En el cuadrante superior derecho se ubican los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las IMFs con información del lado de la oferta. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por el paradigma de la sostenibilidad financiera e incluyen los sistemas de rating financiero y, más recientemente los sistemas de calificación fiduciaria. Organizaciones como Planet Rating, Microfinanza, y MicroRate han trabajado en este campo. Esta área incluye también el trabajo de calificación de riesgo de empresas reconocidas como Fitch, etc.

En el cuadrante inferior derecho se muestran los enfoques para evaluar el desempeño financiero de las IMFs con información del lado de la demanda. Estos enfoques han estado fuertemente influenciados por las corrientes promotoras de la investigación de mercado en microfinanzas e incluyen metodologías para la evaluación, seguimiento y monitoreo de la satisfacción del cliente, la salida de clientes, la lealtad de clientes y la mora de clientes. No obstante, varios de estos enfoques también han sido considerados para evaluar el desempeño social de IMFs con información extraída de la demanda, principalmente, por quienes han considerado campos de la investigación de mercado (tales como la satisfacción del cliente y la salida del

cliente) dentro de metodologías de evaluación de impactos. En este campo, las experiencias mas reconocidas internacionalmente son las de AIMS, MicroSave, etc.

En el cuadrante inferior izquierdo se muestran los enfoques para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de la demanda. Estos enfoques básicamente comprenden las metodologías para evaluar el impacto de las IMFs en sus clientes y los impactos más amplios de las IMFs. Las organizaciones socias del programa Imp-Act han trabajado en desarrollar metodologías insertas en este cuadrante, algunas separando la investigación de mercado de la evaluación de impactos como es el caso de FINRURAL y MicroSave-Africa.

Por último, en el cuadrante se muestra los enfoques (pioneros y todavía en desarrollo) para evaluar el desempeño social de las IMFs con información del lado de Oferta. Entre estos se incluyen sistemas de rating social y de auditoria. La red CERISE, de Francia, está actualmente trabajando en este campo al igual que el Programa CGAP/Ford, que busca establecer un sistema de medición en función de las metas del Milenio.

## 5. ESTRATEGIA DE FINRURAL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFS

Con base en el marco de trabajo presentado, una consideración fundamental de la estrategia de FINRURAL es el de intervenir “directamente” sólo en el área de evaluación del desempeño social de las IMFs. Con relación a la evaluación del desempeño financiero de las IMFs, FINRURAL interviene pero de manera indirecta ó sólo lo hace hasta lograr desarrollos que sean transferibles a las IMFs para su internalización.

**Cuadro 4**  
**Intervenciones de FINRURAL en evaluación del desempeño social y financiero de IMFs**

<b>INTERVENCIONES DE FINRURAL</b>	
<b>EVALUACION DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Servicio de Evaluación de Impactos (SEI)</i>, operado directamente por FINRURAL, dirigido como usuarios a IMFs y entidades de apoyo a IMFs (donantes, financiadores, entidades de segundo piso, etc.) y, con la capacidad interna de generar estudios de impacto de IMFs evaluando: a) Impactos económicos; b) Impactos sociales; c) Impactos en empoderamiento; d) Salidas de pobreza</li> <li>2. <i>Rating de Desempeño Social (RDS)</i>, operado directamente por FINRURAL, aplicado en IMFs no-reguladas socias de FINRURAL y generador de indicadores estandarizados que se difundan al público en general a través del Boletín Autorregulación”, publicado mensualmente por FINRURAL.</li> </ol>
<b>EVALUACION DESEMPEÑO FINANCIERO DE IMFs</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Desarrollo de metodologías de investigación de lealtad de clientes, salida de clientes y clientes con pagos en mora para transferencia.</i> FINRURAL desarrolla las metodologías que son: a) Aplicadas por FINRURAL, pero de manera condicionada a la transferencia de las metodologías a las IMFs evaluadas para su internalización o, b) Transferidas por FINRURAL a IMFs o redes de IMF interesadas para que éstas las apliquen directamente.</li> <li>4. <i>Promover en las IMFs socias de FINRURAL la adopción de Sistemas de Rating, internacionales y transparentes.</i> FINRURAL realizó gestiones con organismos operadores de sistemas de rating. Actualmente, PlanetFinance y MicroRate están operando con las socias de FINRURAL.</li> </ol>

El Cuadro 4, refleja las intervenciones estratégicas que FINRURAL ha realizado o pretende realizar en cuanto a la evaluación del impacto de IMFs, evaluación del desempeño social de IMFs y evaluación del desempeño financiero de IMFs.

FINRURAL opta por intervenir directamente en la evaluación del desempeño social de las IMFs por los siguientes motivos:

- Mantener la imparcialidad de un evaluador externo en cuanto al rating de desempeño social de IMFs y evaluación de impactos de IMFs.
- Las evaluaciones involucradas exigen mayor especialización, dedicación de tiempo y recursos, que representan altos costos de oportunidad para el personal de las IMFs. A diferencia, una red de IMFs puede hacer esto más costo-efectivamente, llegando a generando incluso economías de escala.

A diferencia, FINRURAL opta por transferir a IMFs las metodologías desarrolladas de investigación de lealtad, salida y mora de clientes por su menor rigurosidad técnica y simplicidad en la implicación. FINRURAL no interviene en evaluaciones de desempeño basadas principalmente en información de oferta, por la existencia de otras organizaciones que ya han desarrollado sistemas de rating rigurosos, creíbles y transparentes, que se aplican a nivel internacional.

## **6. LECCIONES PARA PROMOVER LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO SOCIAL DE IMFs**

FINRURAL, una red de IMFs no reguladas ha establecido un Servicio de Evaluación de Impactos de beneficio del sector microfinanciero boliviano, que merced a sus resultados obtenidos y las perspectivas del servicio, permiten concluir que es un servicio masificable, cuyos hallazgos permiten que las IMFs encaren cambios en sus estrategias de intervención, en sus metodologías y tecnologías financieras y en particular en sus términos de relacionamiento con sus clientes. Las lecciones específicas de este medio de evaluación del desempeño social de las IMFs con datos de demanda son las siguientes:

- a) La ventaja de ejecutar estudios para un número representativo de IMFs y efectuar un trabajo de medición de impactos en base una metodología estandarizada que permite establecer ciertas comparaciones, permite delinear conclusiones para el sector con utilidad individual. Adicionalmente, la utilidad de los impactos agregados han permitido extraer conclusiones globales, de interés de la industria que inclusive se constituyen en la base para justificar demandas de ajuste en las políticas públicas respecto a la regulación o asignación de recursos estatales. Este es un campo fértil que requiere ser trabajado con mayor profundidad y especialización, que no implica costos adicionales en estudios individuales, sino simplemente el uso de los resultados obtenidos en estudios por IMFs, que pudiéndolos agregar, permiten generar conclusiones sorprendentes para la marcha de la industria y el relacionamiento con el resto del sistema financiero nacional y el entorno de las políticas públicas.
- b) FINRURAL ha alcanzado dos tipos de beneficios en la operación del SEI, tangibles e intangibles. Los beneficios tangibles corresponden a la conversión del SEI en una fuente de ingresos para una Red. En este campo el secreto ha consistido en obrar con profesionalismo, neutralidad, imparcialidad y visión de servicio. El SEI es una fuente de ingresos para FINRURAL, que en base al enfoque de prestación de servicios para el desarrollo sectorial, le ha permitido a la asociación, promocionar en mejores términos el servicio, con el justificativo de que con sus resultados las IMFs ganan en sus mejoras institucionales y les abre la posibilidad a inclusive captar mayores recursos financieros. Los beneficios intangibles provienen del reconocimiento de la Red, como proveedora de servicios, del ejercicio de un trabajo profesionalizado e imparcial. Los resultados se expresan en una mayor credibilidad de manera integral, ampliando los ámbitos de intervención de la Red, puesto que su actuación es juzgada positivamente.

- c) Otro tema relacionado a aprovechar la capacidad de Red está referido a la tarea de diseño de un SEI, resultado que no es fácil conseguirlo individualmente por cada IMF. Tales esfuerzos son minimizados si la Red asume la responsabilidad del diseño, para luego operativizar los servicios, además de aprovechar las economías de escala al aplicar las metodologías a más de una institución de forma paralela.
- d) El modelo de una Red otorgando un Servicio de Evaluación de Impactos, fomentará a que las IMFs se integren y motiven a la EI dentro de sus instrumentos de gestión, dado el carácter de permanencia del Servicio para la generación de información de impacto. Una Red tiene la ventaja de alcanzar logros en la EI, que de manera individual para las IMFs hubieran implicado mayores esfuerzos y costos. Y las mismas instituciones usuarias del SEI de FINRURAL pueden contar con datos sobre impactos basados en estudios especializados utilizando una metodología con variables estandarizadas.
- e) Es posible y es recomendable impulsar en las IMFs que accedan a un servicio de evaluación impactos otorgado por una instancia que conozca el sector, empero que tenga autonomía e independencia, a fin de que sus resultados les proporcione los insumos necesarios para la redefinición de sus estrategias de intervención. Por oposición, parece ser menos recomendable que cada institución encare en base a sus propios esfuerzos y costos, las acciones de medir sus impactos, merced a las implicaciones de mayores y costos y la credibilidad de los resultados.
- f) Es posible generar y diseñar metodologías propias adecuadas a las realidad local de las IMFs y no depender de "enlatados" de evaluación de impactos, que comúnmente son mas costosos, y que generalmente no captan en sus sistemas de información los mensajes útiles para la marcha de las IMFs. En Bolivia y seguramente en los otros países donde las IMFs tienen roles relevantes, existe la capacidad local para diseñar metodologías apropiadas.
- g) Metodológicamente FINRURAL optó por una estrategia de separación de los trabajos de medición de impactos de los de investigación de mercado que proporcionan información sobre su satisfacción con los servicios. La EI permanecerá como un servicio proporcionado por la Red que se repetirá cada dos años. La actividad de investigación de mercado, FINRURAL ha desarrollado la metodología e instrumentos con el objeto de "internalizarlos en las IMFs", para que cada una de ellas lo repita a su mejor conveniencia.
- h) La otorgación de un servicio a cargo de una Red especializada, parece proporcionar los elementos para concluir que las actividades de evaluación de impactos pueden ser autosostenibles.

Santa Cruz, 4 de octubre de 2005