

Notas de la Reunión del Grupo de Trabajo de Resultados de Clientes  
Tema de la sesión: Teoría del cambio  
18 de diciembre de 2014

¡Por favor tome nota!

**Por favor, lea el documento de Power Point preparado y presentado por Frances Sinha** (director de EDA Rural Systems, miembro de la junta del SPTF y facilitador del Grupo de Trabajo de Resultados de los Clientes) **y Anton Simanowitz** (consultor independiente y orador invitado), para revisar el contenido presentado en la primera parte de la reunión. Puede descargar el documento de la página del grupo de trabajo en el sitio de Internet del SPTF:

<http://sptf.info/sp-task-force/working-groups>

Las notas que se presentan a continuación cubren solamente la discusión que se llevó a cabo después de la presentación.

Resumen breve de la reunión:

- Una teoría del cambio puede ser un marco de trabajo para medir los resultados de los clientes. Ayuda a identificar y aclarar temas y es útil, podría decirse que necesaria, para medir los resultados en clientes.
- Piense en los resultados del cliente como parte de un sistema general de presentación de informes, en lugar de una evaluación con un resultado general que se hace una sola vez.
- Aunque muchos en la actualidad utilizan la teoría del cambio solamente como una herramienta estratégica, puede decirse que es más importante usarla como una herramienta gerencial: para monitorear y mejorar lo que su institución está haciendo.
- Vea los resultados del cliente a corto plazo como los resultados del cliente a largo plazo. Piense en los pasos para llegar a los resultados de más largo plazo y monitóreelos.
- Vincule una teoría del cambio a la provisión y uso de servicios específicos.
- No se enrede con una teoría del cambio; su propósito no es dejar su organización con una lista de indicadores que debe medir o gráficas y documentos complejos. Piense sobre actividades operativas clave y resultados del cliente que la gestión necesita monitorear.
- Un ejemplo de un uso económico y eficaz de la teoría del cambio para guiar la medición es la Small Enterprise Foundation (SEF – Fundación para la Pequeña Empresa). SEF identificó que durante el curso del proceso de evaluación del préstamo, ya estaba recopilando datos sobre los activos en los negocios de los clientes, así que podía usar estos datos para rastrear los cambios en los activos de los negocios de los clientes con el paso del tiempo.

Notas detalladas:

- Una teoría del cambio puede ser un marco de referencia para medir los resultados de los clientes. Ayuda a identificar y aclarar asuntos y es útil, podría decirse que necesaria, para medir los resultados de los clientes.
- Piense en los resultados de los clientes como parte de un sistema general de presentación de informes, en lugar de pensar en ellos como una evaluación de un resultado general que se hace una sola vez.
- Pregunta: ¿Debería la teoría del cambio ser una idea viviente y que evoluciona cada año? Y relacionado con esto, ¿miden diferentes aspectos en diferentes años?

- De Anton: Como punto de partida, una teoría del cambio es útil para pensar acerca de la estrategia. Es una manera de desglosar lo que se está planeando hacer y el porqué. Frecuentemente, la gente se detiene aquí, usándola como herramienta estratégica. Pero Anton argumenta que piensa que la teoría del cambio es más interesante cuando se usa como herramienta gerencial, para comprender por qué las diferentes organizaciones están logrando resultados diferentes. En cada paso del camino hay diferencias en la implementación. ¿Cuáles son las variaciones que vemos en el desempeño y qué las está impulsando? ¿Será que lo que está impulsando los desafíos en cada etapa del proceso es externo a nuestra organización o es interno? Segundo, tiene sentido medir diferentes cosas en diferentes años. Necesitamos monitorear el desempeño y la mejora día con día, pero también podríamos enfocarnos en algunas áreas más a profundidad en diferentes momentos.
- Pregunta: Es un marco de trabajo básico muy útil, pero puede ser interesante para indicar cómo puede la IMF implementar esta TDC (herramienta de cambio) en su organización. También, hay algunas IMF que tienen un Gerente Social a cargo de esto, pero algunas otras lo tienen incorporado en las diferentes áreas. Quizás podrían decirnos las ventajas y desventajas para cada tipo de gestión.
  - De Frances: Esta pregunta se relaciona con la GDS en general, dejando a un lado la teoría del cambio. Nuestra experiencia al trabajar en la GDS es que el liderazgo de cualquier aspecto relacionado con la presentación de informes o desarrollo, realmente tiene que venir de arriba. El mejor líder es el Director Ejecutivo (CEO) y también necesita haber apoyo de la junta. En este caso, sería útil tener al Director Ejecutivo y miembros de la junta que comprendan la teoría del cambio y hagan preguntas al respecto. Dependiendo de qué asuntos específicos esté enfrentando, hay diferentes tipos de datos que la organización necesitaría analizar, así que podrían involucrar a diferentes personas (p.ej. gerente de sucursal, gerente de investigación). La teoría del cambio refleja la cultura de la institución y la recopilación y el uso de datos relacionados con la misma necesitan integrarse en toda la institución y ser solicitados por el liderazgo de más alta jerarquía.
- Pregunta: Entonces, Anton, lo que usted dijo implica que con el tiempo, la TDC debe modificarse o profundizarse para aplicarla a diferentes tipos de personas. ¿Es por eso que la TDC es una teoría viviente y dinámica, porque tenemos que modificarla continuamente a medida que aprendemos más?
  - De Anton: Si, bastante. Pero les prevengo de que no se deben abrumar. No se trata de tener un documento complejo con muchas flechas y detalles. Se trata de comprender lo que ustedes hacen y el por qué, como parte de la organización, para que todo el personal, incluyendo las líneas del frente, comprendan lo que están haciendo y por qué. De esa manera, pueden enviar sus reflexiones de regreso a la gerencia con sus ideas acerca de si lo que están haciendo está cumpliendo el “por qué” de su trabajo, en teoría. Cuando trabajé en SEF, pasamos por un proceso de identificar nuestras “actividades operativas clave” que eran importantes de acuerdo a nuestra teoría del cambio. Éste es un ejemplo de hacer de la teoría del cambio una parte viviente de la organización.
- Comentario: A veces siento que hay una multitud de indicadores que uno debe tomar en cuenta cuando establece una estrategia de GDS—ahora TDC. Espero con ansias el

siguiente seminario virtual para obtener lineamientos específicos sobre qué indicadores usar cuándo, para que no se vuelva algo inmenso.

- De Frances: Éste es un comentario muy sano. Ésta es una preocupación real en el monitoreo y gestión del desempeño social. Tenemos que mantener un sistema de presentación de informes razonable. Éste es un tema que exploraremos más en un seminario virtual futuro. Queremos ver los resultados de los clientes en el corto y largo plazo, pero necesitamos identificar un número manejable de indicadores clave.
- De Anton: Hay un riesgo real al pasar por el proceso de decir “midamos los resultados de los clientes” y es que nos enfocamos más en la medición. Mi experiencia es que si esto está impulsado por la gerencia e impulsado por la comprensión de lo que es importante que la gerencia sepa, entonces la carga de la información se vuelve menos onerosa.
- Pregunta: ¿Podemos agregar un programa de educación financiera en la TDC que sea integrada[sic] con servicios de MF?
  - De Frances: Por supuesto. Pensando en el crédito o incluso en productos de ahorro, un riesgo es si los clientes tienen conciencia de las diferentes opciones y pueden tomar decisiones y administrar sus finanzas. Muchas IMF están comenzando a pensar en esto seriamente, y unos cuantos indicadores clave para rastrear el nivel de conocimiento de las capacitaciones disponibles, si la capacitación es eficaz y cuáles son los resultados que la capacitación apoya.
- Pregunta: ¿Tiene un ejemplo de una organización que tuvo un número relativamente bajo de indicadores y de bajo costo en un sistema que haya usado eficazmente para monitorear la implementación y el desempeño?
  - De Anton: Usando el ejemplo de SEF, principalmente dimos préstamos a mujeres en grupos, para uso en negocios. En términos de indicadores, desglosamos el proceso. Identificamos que el proceso de evaluación del préstamo era importante: si no hacíamos una evaluación de préstamo bien, todo se nos venía abajo. Así que la verificación en el momento de la evaluación del préstamo se convirtió en una parte importante de la gestión. También identificamos que las reuniones de grupo eran una parte integral de la teoría del cambio: ¿Había apoyo del grupo, había intercambio de información, estaba sucediendo el análisis crítico en los grupos? Así que teníamos una lista de verificación para lo que estaba pasando en los grupos que los gerentes de sucursal y la auditoría interna usaban. Estas listas de verificación podían usarse para instrucción (coaching), para dar retroalimentación al personal sobre lo que estaban haciendo. SEF desarrolló una base de datos basada en la información incluida en la lista de verificación para que la gerencia pudiera rastrear si cada actividad operativa clave estaba llevándose a cabo eficazmente. También había indicadores de resultados de los clientes, como por ejemplo, cómo estaban creciendo los activos de las personas. Usamos el proceso de evaluación del préstamo para esto también, ya que estos datos sobre los negocios ya se estaban recopilando e iban al SIG, para que pudiéramos rastrear los cambios en los clientes en el transcurso del tiempo. Así que tuvimos maneras cualitativas y cuantitativas de rastrear lo que estaba sucediendo y teníamos información para la presentación de informes. No era oneroso en términos de

recopilación de datos y el rastreo de los resultados de los clientes no requirió de un sistema diferente.

- Comentario: Bamboo Finance ha estado usando mapas de impacto/teoría del cambio por un tiempo y estaría encantado de compartir su Informe de Impacto 2014 con ustedes. En la página 15 de este informe hay un mapa completo de una IMF que acepta depósitos. Pueden descargar el informe en <http://www.bamboofinance.com/impact-report/>
- Pregunta: ¿La teoría del cambio se aplica incluso si la IMF no tiene misión u objetivos sociales?
  - De Frances: Esta pregunta se hace con frecuencia. En cualquier momento de intervención, si hay un proceso de cambio involucrado. Puede no estar relacionado con una misión social. Pero si el liderazgo y la cultura de la institución involucrar el prestar servicios financieros y tienen una idea de los beneficios a corto plazo que desean lograr, entonces el marco de trabajo de la teoría del cambio sería relevante.