

EL ARGUMENTO A FAVOR DE LA GESTIÓN DE RESULTADOS ANTE LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS

¿Qué es la gestión de resultados?
¿Cómo usan los datos de resultados los proveedores de servicios financieros?

Autor: **Frances Sinha** | Editor: **Amelia Greenberg**



PREFACIO

El Grupo de Trabajo de Resultados de los Clientes

El Grupo de Trabajo de Resultados de los Clientes (OWG, por sus siglas en inglés), ha buscado activamente ejemplos de proveedores de servicios financieros (PSF) que emplean datos de resultados. Estos ejemplos se originan de una revisión de material secundario, entrevistas a profundidad con partes interesadas, casos de estudio y una serie de seminarios en línea donde han compartido su experiencia con PSF. Todo el material del OWG está disponible en el sitio web del Grupo de Trabajo de Desempeño Social (SPTF, por sus siglas en inglés): <http://sptf.info/working-groups/outcomes>.

Seguimiento a este trabajo

Le invitamos a que comparta su propia experiencia en el uso de datos de resultados de los clientes. Asimismo, le invitamos a que lea la parte práctica [Lineamientos sobre la gestión de resultados para proveedores de servicios financieros](#),¹ la pieza que acompaña al breve argumento de la gestión y que está diseñada para los PSF que están listos para mejorar su gestión de resultados pero requieren de orientación en cuanto a los pasos a dar. ¡Por favor, envíe su información por correo electrónico a info@sptf.info para unirse a nuestra conversación!

El Grupo de Acción de Resultados de Desempeño Social e-MFP

En paralelo a estos informes, la Plataforma Europea de Microfinanzas (e-MFP) ha apoyado la creación del documento [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para Inversionistas](#).² A medida que los inversionistas se involucran cada vez más con la gestión y reporte de resultados por parte de aquellos en quienes invierten, están solicitando datos de resultados de los clientes sistemáticos y amplios. Este grupo de acción explora el papel que los inversionistas pueden jugar al motivar y apoyar la gestión de resultados para datos que no solo puedan reportarse “hacia” quienes proveen fondos, sino también pueden contribuir “en” la toma de decisiones de los PSF.

¹ <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-FSPs.pdf>

² <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-Investors.pdf>

AGRADECIMIENTOS

Este resumen refleja el trabajo de muchas organizaciones e individuos. El autor desea agradecer a los siguientes por su importante aporte al compartir de su experiencia y/o comentar las versiones iniciales de este informe:

AMK, Camboya: TanmayChetan

ASHI, las Filipinas: Amina Mendez

BBVAMF: Rodrigo Peláez, Stephanie Garcia van Gool

Cashpor, India: Mukul Jaiswal

Chris Dunford

Entrepreneurs du Monde: Eugénie Constancias

Grameen Foundation: Julie Peachey

Fern Software: Debbie Watkins

FINCA: Scott Graham

Fondo Esperanza, Chile: Karina Gomez, Daniela Olfos

Friendship Bridge, Guatemala: Caitlin Scott

IDEPRO, Bolivia: Monica Velasco

Incofin: Dina Pons

Komida, Indonesia: Rushanah Syafie

Microcred: Ellie Nikolaou

Microfinance Genome Project: Margaret Richards

Microloan Foundation, Malawi: Daniella Hawkins

Opportunity International-Australia: Calum Scott

SEF, Armenia: ArsenKuchukyan

SPTF: Cara Forster, Amelia Greenberg

Facilitadores del subgrupo SPTF OWG para indicadores: Bridget Dougherty (Truelift), Bobbi Gray (Freedom from Hunger), Anton Simanowitz

Ujjivan, India: Samit Ghosh

Women's World Banking: Jaclyn Berfond

Veena Yamini Annadanam

Vision Fund International: Rachel Huntsman

ÍNDICE DE CONTENIDO

Prefacio	ii
Agradecimientos	iii
Siglas	v
Introducción	1
1. ¿Qué es la gestión de resultados?	2
Los resultados no son un “impacto”	2
...ni los “resultados” son lo mismo que “acceso”	2
...ni las lindas historias de los clientes son suficientes	3
...y la gestión de resultados involucra mucho más que la medición	3
2. ¿Por qué la gestión de resultados?	4
3. Ejemplos del campo usando los datos de resultados	6
3.1 Rinda cuentas	6
3.2 Revise lo que sí funciona	9
3.3 Mejore los resultados para los clientes	13
3.4 Fortalezca el negocio de la institución	16
4. Sigüentes pasos: Implemente una gestión de resultados sólida	18
Anexo 1: Recursos seleccionados	A-1
Anexo 2: Lista de indicadores de resultados sociales armonizados	A-3

SIGLAS

BBVAMF	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Microfinanzas Fundación
e-MFP	Plataforma europea de microfinanzas
FB	Friendship Bridge
FE	Fondo Esperanza
PSF	Proveedor de Servicios Financieros
PPI	Progress Out of Poverty Index
PPA	Paridad del poder adquisitivo
SIP	Proyecto de Indicadores Sociales
SPTF	Grupo de Trabajo en Desempeño Social
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa

INTRODUCCIÓN

El enfoque de este documento: argumentar el caso a favor de la gestión de resultados

Este resumen demuestra el por qué y el para qué de la *gestión de resultados* de los proveedores de servicios financieros (PSF). ¿Por qué es esencial la gestión de resultados para cualquier PSF con una misión social? Específicamente, ¿cómo puede un PSF utilizar los datos de resultados de clientes para tomar decisiones que fortalezcan el desempeño del PSF, tanto financiera como socialmente? Entenderlo ayudará al PSF a conseguir apoyo dentro de la organización y a motivar a la junta y alta gerencia a la acción.

Fundamento para estas recomendaciones

Es común que soliciten a los PSF evidencia de los resultados de los productos y servicios para sus clientes. Algunos PSF han desarrollado maneras con las cuales recabar, analizar y compartir esta evidencia tanto interna como externamente. Han demostrado por qué es necesario dar seguimiento a los datos de resultados para la realización de su misión. Ofrecen ejemplos específicos de cómo la información obtenida de los datos de resultados contribuyó a la toma de decisiones estratégicas que mejoraron los resultados para los clientes, y también les ayudó a fortalecer sus operaciones comerciales. Las ideas presentadas acá reflejan las mejores prácticas a la fecha.

Público previsto

Este documento está diseñado para PSF y partes interesadas que trabajan con PSF que evalúan si incluyen la gestión de resultados como parte de sus sistemas para la gestión del desempeño social; o que ya están dando seguimiento a los resultados, y tienen interés en usar estos hallazgos de maneras diferentes.

Pieza acompañante – lineamientos que explican cómo realizar la gestión de resultados

Esperamos que la lectura de este resumen le convenza del valor y la necesidad de la gestión de resultados. De hecho, la gestión de resultados es fundamental para una gestión de desempeño social sólida y está incrustada en las prácticas esenciales de la dimensión de uno de los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (Definir y Dar Seguimiento a las Metas Sociales). Cuando esté listo para implementar la gestión de resultados, o para mejorar sus prácticas actuales, le invitamos a que lea también los [Lineamientos sobre la gestión de resultados para proveedores de servicios financieros](http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-FSPs.pdf).³ Estos lineamientos indican cómo realizar la gestión de resultados de manera práctica, creíble, y con costos razonables.

³ <http://sptf.info/images/Guidelines-on-Outcomes-Management-for-FSPs.pdf>

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RESULTADOS?

En este capítulo nos concentraremos en los términos que estamos empleando para explicar nuestro enfoque y para aclarar el significado de “resultados” y de “gestión de resultados”.

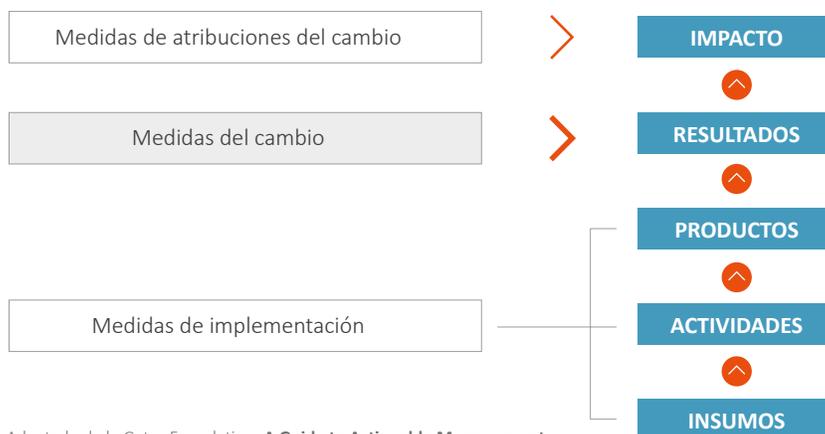
Los resultados no son un “impacto”...

Generalmente escuchamos preguntas acerca del “impacto.” A las personas les gusta el término “impacto”; suena bien, suena significativo. Aunque “impacto” se utiliza en realidad de diferentes maneras, técnicamente, impacto equivale a un cambio ocasionado por una intervención. Este documento se enfoca en su lugar en “resultados” como un paso distinto en la *jerarquía de resultados* (ver la Gráfica 1).

RESULTADOS = cambio para los clientes que está plausiblemente asociado con los servicios del PSF

Because FSPs can get interesting and useful data from outcomes measurement, it is often unnecessary for FSPs to undertake the complex and costly task of trying to measure impact in the strict technical sense of being able to attribute causality.

Gráfica 1. **Jerarquía de resultados**



Adaptado de la Gates Foundation: **A Guide to Actionable Measurement**

... ni los “resultados” son lo mismo que “acceso”

Frecuentemente observamos PSF o inversionistas que responden preguntas acerca de los beneficios para el cliente mostrando las cifras de la cartera para cuentas y pagos de préstamos. Es fácil para los PSF proporcionar estas cifras. Las cifras también pueden verse satisfactorias, ya que probablemente nos dirán que el número de clientes aumenta, la cartera aumenta, el pago de los créditos está en su mayoría a tiempo y, si hay depósitos, que el número de cuentas de ahorros y depósitos está aumentando. Pero estos datos realmente nos hablan solamente acerca del alcance y el acceso, no los resultados.

Hay otras preguntas que responder si queremos comprender los resultados de nuestros servicios. ¿Están mejorando las vidas de los clientes? ¿Varían los resultados entre ellos? ¿Podemos mejorar?

... ni las lindas historias de los clientes son suficientes

Las historias de éxito de los clientes pueden ser una parte útil de la promoción de mercado. Pero son solamente anecdóticas. Si un PSF va a lograr su misión social, debe monitorear los resultados para todos sus clientes y comprender cómo varían los resultados entre los grupos de clientes. Además, los proveedores de fondos, inversionistas, gobiernos y el público más amplio, cada vez requieren más evidencia sistemática de los resultados, ya que reconocen las limitaciones de enfocarse en los beneficios para solo unos cuantos clientes selectos.⁴

*“Solíamos depender de las historias de clientes individuales como manera de demostrar los resultados de los clientes. Me complace decir que nos hemos apartado de esta manera de pensar y también nuestros donantes lo han hecho. Las historias de los clientes no son malas, pero **debemos demostrar la eficacia de nuestros programas de manera más sofisticada y robusta**. Necesitamos mostrar resultados de los clientes en todos nuestros programas: ¿qué tan eficaces somos en diferentes países, con diferentes productos? ¿Qué mejoras medibles vemos en las vidas de los clientes? Cada vez hay más fondos disponibles, fondos de inversión social, a los que no podemos acceder a menos que podamos informar consistente y confiablemente acerca de los resultados de nuestros programas.”*

Calum Scott | Opportunity International

...y la gestión de resultados involucra mucho más que la medición.

Usamos el término *gestión de resultados* para enfatizar que es parte de un proceso organizacional con un ciclo de retroalimentación para asegurar que la información recopilada sea pertinente para el PSF y útil no solo para informar a partes interesadas externas sino también para la toma de decisiones estratégicas. La recopilación de datos de resultados por sí sola ni siquiera es especialmente útil. Los datos se vuelven poderosos al integrarse en un proceso de gestión de resultados que comienza con la identificación de qué datos son pertinentes y factibles, dados los tipos de servicios que ofrece el PSF y el tipo de cambios que espera lograr en las vidas de los clientes. Una vez identifique qué datos recopilar, el PSF debe establecer sistemas para recopilar los datos, tanto de manera exacta como con la frecuencia apropiado, y combinar la recopilación de datos con el análisis y la comunicación regulares de los resultados a quienes toman las decisiones **para que puedan actuar de acuerdo a ellos**.

LA GESTIÓN DE RESULTADOS se refiere a un sistema organizacional de múltiples pasos para la recopilación, el análisis y el uso de los datos de resultados de los clientes

El recurso complementario de este documento, [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para los Proveedores de Servicios Financieros](#), detalla *cómo* implementar un sistema sólido de gestión de resultados.

El resto de este resumen argumenta *por qué* es esencial la gestión de resultados para cualquier organización con una misión social.

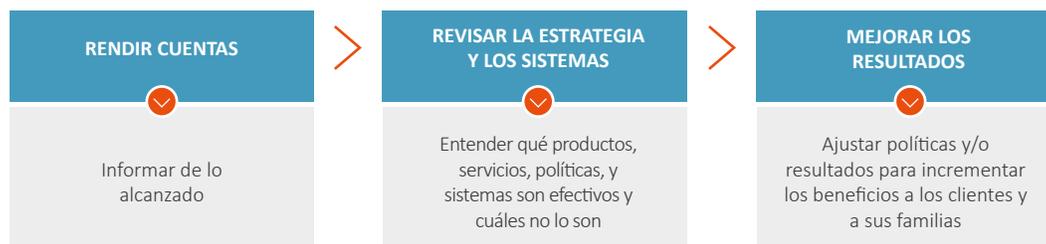
⁴ Las historias sistemáticas de los clientes que son representativas de la gama de experiencias de clientes, incluyendo las menos positivas, pueden ser útiles y creíbles en la gestión de resultados, según se discute en el Paso 3 de los [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para los Proveedores de Servicios Financiero](#).

¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE RESULTADOS?

La gestión de resultados nos permite dar cuentas ante diferentes actores, informar de los logros alcanzados e indicar si estamos cumpliendo con nuestras promesas. Informar de manera responsable acerca de los resultados de los clientes es importante. Aun más importante es cómo se están utilizando los hallazgos para gestionar la misión (es decir, para comunicar los hallazgos para la revisión de políticas y sistemas actuales), y, finalmente, actuar para mejorar los resultados.

Gráfica 2. Uso primario de la gestión de resultados

Dado que es clave para la gestión de la misión, la gestión de resultados nos permite:



i) Rendir cuentas

“Brindamos servicios financieros, pero ¿para qué? ¿Cuál es el valor para nuestros clientes? La responsabilidad social no se trata solamente de dar un préstamo, sino de pensar en el comportamiento y los resultados del cliente.”

Arsen Kuchukyan | SEF Armenia

Los proveedores de servicios financieros con una misión social dicen que su objetivo es contribuir al cambio positivo de sus clientes y sus familias. Son responsables ante las partes interesadas —más directamente, ante los patrocinadores y los empleados— de honrar esta promesa. Sin embargo, sin los datos de resultados, no hay manera de tener respuestas creíbles a las siguientes preguntas:

- ¿Estamos beneficiando a los clientes según nuestra intención?*
- ¿Qué tanto, y de qué manera, están beneficiándose los clientes del trabajo que hacemos?*
- ¿Habrá algunos clientes que no se beneficien?*

Podemos adivinar o podemos contar historias acerca de uno o dos clientes (exitosos). Podemos analizar tendencias con los datos de cartera y de transacciones. Esos análisis son importantes y pueden ser reveladores, pero es directamente al monitorear los resultados para los clientes en el tiempo que podemos entender mejor qué ocurre, o tal vez no está ocurriendo, en la vida de nuestros clientes.

Necesitamos la información de los resultados para poder rendir cuentas:

Ante los financiadores. Necesitamos informar acerca de los resultados a los inversionistas y otros patrocinadores –que financian a los PSF porque buscan retornos sociales más allá de retornos financieros. Los inversionistas podrían estar menos interesados en la maximización de las utilidades si podemos demostrar que hay beneficios significativos para nuestros clientes. Por esa razón es que brindar evidencia sistemática de resultados puede ser útil para atraer y retener a financiadores.

Ante los empleados. Una razón por la que los empleados pueden elegir trabajar en un PSF es por su compromiso con la misión. Los informes de resultados son motivantes para los empleados y validan la decisión que tomaron al elegir su carrera.

Ante otros actores. La rendición de cuentas se extiende también a los reguladores y al ‘público’ que pudiera tener dudas acerca de lo ‘razonable’ de brindar servicios de microfinanzas para los pobres.

Ante los clientes. Finalmente, la rendición de cuentas se extiende a los clientes –para garantizar que los servicios de los PSF son beneficiosos para los clientes, y para mostrar que los PSF están genuinamente comprometidos con la consecución de su misión.

ii) Revisar la estrategia y los sistemas

“Medir para corregir.”

Lema de Fondo Esperanza | un PSF en Chile

Los datos de resultados, como cualquier otro dato a nivel de cliente, pueden ser informativos para las decisiones estratégicas y para orientar a la acción. Por ejemplo, dados los datos de resultados, una junta puede determinar si el PSF es efectivo beneficiando a sus clientes. La gerencia puede utilizar la información de los datos para identificar cuando un programa no funciona, o para verificar que las políticas y sistemas operativos del PSF están plenamente alineados con la misión. Los resultados positivos de los clientes pueden confirmar áreas en las que hay que continuar o incrementar la inversión de recursos. Los resultados menos positivos, por otro lado, pueden iniciar un replanteamiento de las suposiciones del proceso de cambio y de las evaluaciones de las políticas existentes y de los sistemas operativos para determinar qué necesita ajuste. Este análisis genera ideas para una gestión más efectiva en cada área, incluyendo mercadeo, actividades de extensión, capacitación del personal, sociedades, y desarrollo de producto.

iii) Mejorar los resultados

La información de los resultados, cuando se analiza cuidadosamente, ayuda a explorar las maneras –y a tomar decisiones estratégicas u operativas— para alcanzar el máximo objetivo que es beneficiar a los clientes y a sus familias.

En particular, los resultados varían entre los clientes. Los clientes no son todos iguales –utilizan los servicios financieros de maneras diferentes, en contextos distintos, para razones diferentes. El análisis de las variaciones lleva a una mejor comprensión de los factores que afectan el cambio, y a la manera en la que los productos y estrategias pueden ajustarse para mejorar los resultados para más clientes.

El siguiente capítulo presenta ejemplos de cómo han usado los datos de resultados los PSF, ajustando sus estrategias y tomando decisiones de negocios que mejoran los resultados de los clientes.

EJEMPLOS DEL CAMPO USANDO LOS DATOS DE RESULTADOS

“Tener los datos es bueno; poder aplicar los datos es mejor.”

Caitlin Scott | Friendship Bridge

“Nuestra filosofía y enfoque enfatizan la medición que se hace para un propósito o acción específica. Nos percatamos de que la [medición] más elegante solo es significativa si sus hallazgos son usados para informar las decisiones y para fortalecer nuestro trabajo mejorando las vidas de las personas.”

A Guide to Actionable Measurement | Bill and Melinda Gates Foundation

Los datos sociales tienen un propósito doble:

- dar seguimiento al desempeño e, igualmente importante,
- informar el proceso de decisiones estratégicas y operativas que pueden mejorar el desempeño.

En pocas palabras, no tiene sentido recopilar datos si no se actúa a partir de ellos.

Los datos de resultados son útiles tanto para ver hacia atrás para responder a la pregunta, “¿Qué hemos alcanzado?”, como para ver qué se puede hacer mejor. Este capítulo explora varios ejemplos de estos usos diferentes –mejorar los resultados para los clientes y mejorar la sustentabilidad de sus negocios.

3.1 Rinda cuentas

A) Fije expectativas realistas

La rendición de cuentas para los resultados de los clientes comienza con tener expectativas realistas de lo que proveer servicios financieros puede lograr. Las expectativas para los servicios financieros por lo general se relacionan a la reducción de la pobreza y a la creación de empleo. Los PSF con experiencia en dar seguimiento a los cambios en la vida de los clientes informan que hacerlo les ha dado una comprensión mucho más realista de los tipos de resultados de clientes que pueden esperar, el grado de cambio, y el plazo de tiempo en el cual se espera el cambio. La reducción de la pobreza es vista hoy, en gran medida, como un indicador a largo plazo del cambio, uno claramente afectado por una variedad de factores externos, que incluyen las tendencias negativas en la economía nacional (vea los ejemplos de Friendship Bridge y AMK, en la [página 7](#)). Hay, además, variaciones en el potencial de cambio, lo que es particularmente evidente cuando se evalúa la creación de empleo (vea la [Gráfica 3](#)).

Las políticas de resultados que son realistas reconocen lo siguiente:

a. La reducción de la pobreza toma tiempo: lesson from the CGAP/Ford Social Indicators Project (SIP)

El SIP fue una importante iniciativa mundial cuyo objetivo era informar de los aportes de los PSF a los Objetivos de Desarrollo del Milenio –particularmente, reducción de la pobreza, garantizar educación primaria e igualdad de género. Todas éstas eran metas sociales que, en aquel momento, estaban alineadas a las expectativas de las microfinanzas. El proyecto involucró a más de 60 PSF de todas las regiones para comprobar los indicadores, las herramientas y los hallazgos de los resultados de los clientes, y funcionó del 2005 al 2009. Sin importar el tipo de herramienta de pobreza utilizada, los PSF concluyeron que medir los cambios en pobreza (o en ingresos) de tan solo un ciclo de préstamo o de un año era muy poco para ver resultados significativos. A pesar de reconocer que con frecuencia puede haber presión (de parte de los inversionistas/patrocinadores) por demostrar resultados tempranos, una lección clave del SIP fue que 1-2 años no es adecuado para un cambio en niveles de pobreza. Tres años es el mínimo, mientras que 5 años resultó ser el ideal. Esto tiene implicaciones, no solo para las expectativas realistas, sino por la frecuencia para medir cambios en la pobreza. Si los cambios en la pobreza aparecen claramente luego de 3-5 años, ello sugiere que la pobreza es un indicador que no debe ser monitoreado en períodos más cortos (anuales).

b. Mayor reducción de la pobreza para todos los clientes es, a menudo, una meta irreal, pero la estabilidad con alguna reducción a la pobreza sí es realista:

Friendship Bridge, Guatemala (29,000 clientes de créditos, todas mujeres, en su mayoría, rurales e indígenas): el análisis de 569 observaciones del PPI para los mismos clientes entre 2012 y 2015 mostró una mejora en la probabilidad de pobreza de 1% anual, lo que fue una mejora de 3% en el período. Mientras tanto, los datos de pobreza publicados por el instituto de estadísticas en Guatemala mostró que el segmento de personas que viven bajo la línea nacional de la pobreza había incrementado 8% del 2006 al 2014. Antes de comparar sus datos de clientes contra el promedio nacional, Friendship Bridge se había desilusionado un poco, pues esperaba ver “mejoras considerables” en el progreso de sus clientes para salir de la pobreza, en lugar de la mejoría relativamente modesta de 3%. No obstante, luego de entender que a nivel nacional, los guatemaltecos se hacían más pobres en el mismo período de tiempo en el que los clientes de Friendship Bridge se hacían (levemente) menos pobres, Friendship Bridge se dio cuenta de que sus resultados eran, de hecho, prometedores. Y comenzó a entender *“la importancia y valor de la estabilidad de los clientes.”*

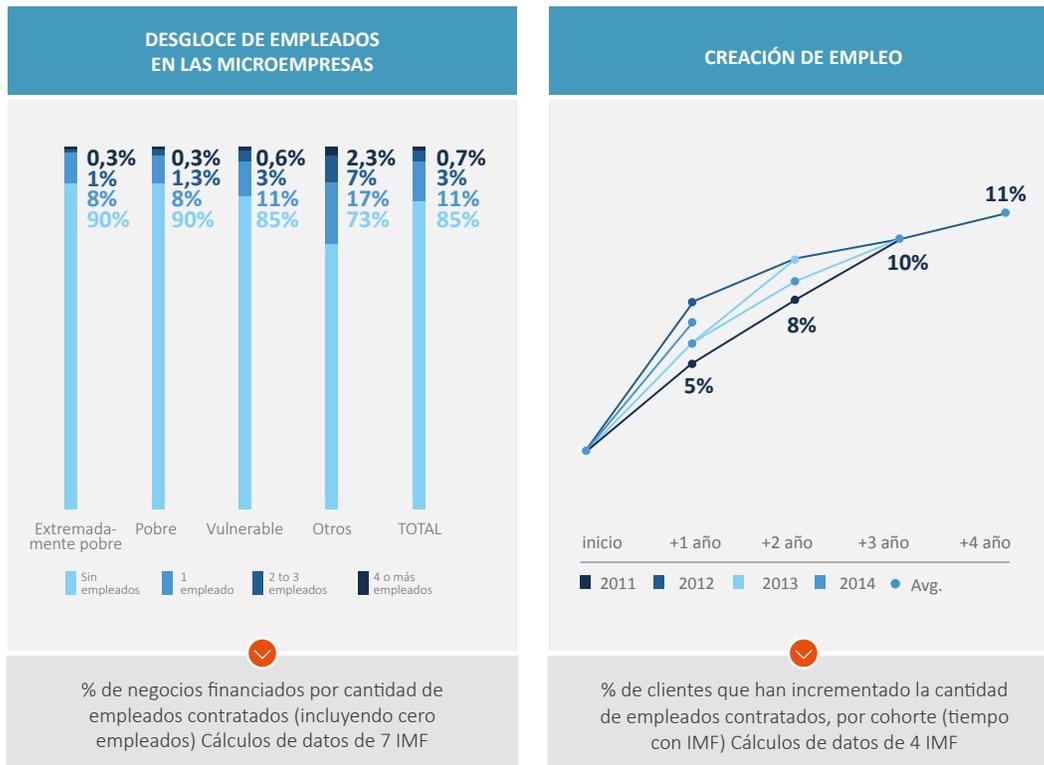
AMK, Camboya (préstamos grupales – 450,000 clientes de préstamos, 82% mujeres, 93% rurales): da seguimiento a la calificación de bienestar (índice interno) de una muestra aleatoria y representativa de los clientes. Los datos entre 2007 y 2012 mostraron pequeñas ganancias en una escala de bienestar relativo –con 5% que salieron de las categorías más bajas durante el período de 5 años. En total, 25% de los clientes mostraron una mejora en la calificación, 60% permaneció igual, y 14% empeoró. Es interesante que, como en Guatemala, los datos comparativos sugerían que, aunque las mejoras en los hogares de los clientes parecían nominales, estaban considerablemente mejor que los que no eran clientes; 2008-9 fueron años difíciles para muchos en Camboya, por el incremento en los costos de alimentos y combustibles y por las inundaciones nacionales en 2008 y 2011.

c. El crecimiento de contrataciones en los negocios de los clientes podría ser limitado: Hay mucho interés en la contribución del microcrédito al empleo (contratado, no familiar) en los negocios financiados. Los datos disponibles para dichas contrataciones muestran que:

- La mayoría de microempresas financiadas tienden a apoyar el autoempleo (cliente, familiares)
- Las contrataciones varían según el sector comercial y la escala del negocio
- El crecimiento en las contrataciones es bastante lento

Esto está ilustrado en los datos calculados y presentados por BBVAMF para algunas de sus subsidiarias (BBVAMF Group) (Gráfica 3).

Gráfica 3. Ejemplos de datos para contrataciones de microempresas financiadas



BBVAMF, Social Performance Report, Measuring What Really Matters, 2015

B) Fomento que el liderazgo rinda cuentas

Una vez los PSF establecen metas realistas para los resultados de los clientes según las tendencias observadas, un PSF puede introducir sistemas de incentivos que recompensan la gestión por alcanzar resultados positivos para los clientes. Cashpor es un PSF que ha dado seguimiento a los datos de resultados durante varios años, e incluye objetivos de resultados y resultados como parte de la valoración de desempeño —e incentivos— para el director ejecutivo.

Cashpor, India (préstamos grupales- 830,000 clientes de préstamos, todas mujeres, en su mayoría, rurales): mide y compara su alcance hacia hogares pobres (viven con menos de \$1.88/día con paridad de poder adquisitivo (PPA)) y da seguimiento al cambio en la calificación de probabilidad de pobreza en el tiempo empleando el PPI. Los datos de resultados han mostrado que luego de 5 ciclos de préstamos (años), apenas la mitad de los clientes que siguen prestando de Cashpor están por encima de la línea de la pobreza, pero casi la mitad siguen estando abajo de ella. La junta exige cuentas del director ejecutivo tanto para alcanzar los objetivos de extensión a la pobreza (que 91% de los clientes estén por debajo de \$1.88 (PPA) cuando se unan a Cashpor) como para garantizar que 50% estén por encima de la calificación PPI de nivel de ingreso luego de 5 ciclos de préstamo. Estos objetivos son parte del incentivo de desempeño del director ejecutivo, y se hace su responsabilidad el revisar los datos y gestionar las operaciones de Cashpor en la consecución de esta meta social.

Nota: los datos de resultados también pueden aportar a incentivos balanceados para el personal. Cuando los empleados son evaluados y recompensados según, primordialmente, los indicadores de resultados y financieros, como amortizaciones de préstamo y cantidades de clientes nuevos a los que se les otorgan préstamos, fácilmente se puede incentivar un comportamiento que es dañino para la misión social. Por ejemplo, prácticas agresivas para el cobro de préstamos de parte de empleados en búsqueda de una cartera de bajo riesgo, y que los empleados que van tras objetivos de alto incremento de clientes sobreendeuden a los clientes. Estas acciones de parte del personal pueden resultar en que los clientes vendan sus activos productivos y en que se sientan molestos y abrumados. Los indicadores de desempeño social, como la satisfacción del cliente y la retención de clientes, ayudan a balancear los incentivos, y es probable que muestren tendencias positivas cuando los clientes son capaces de utilizar los productos financieros para mejorar el ingreso y hacer crecer los activos. Si los datos de resultados pueden ser incluidos en los incentivos del personal, ayudará a enfocar la atención en los resultados para los clientes. Vea la discusión de la MicroLoan Foundation, Malawi (en la [página 12](#)) para ver un ejemplo de cómo integrar la GDS a los incentivos del personal.

3.2 Revise lo que sí funciona

A) Entienda a los diferentes tipos de clientes: vaya más allá de los promedios

Los promedios necesitan interrogación si es que los datos han de generar información que se pueda ejecutar

Cuando vemos más de cerca los resultados, preguntaremos no solo: “¿Se benefician los clientes?” sino también, “Aun si hay un beneficio promedio, ¿será que algunos clientes no se benefician? ¿Quiénes son los clientes que son exitosos –y por qué? ¿Quiénes tienen menos éxito –y por qué?”

Los hallazgos promedio en todo el conjunto de datos del cliente se hacen más interesantes y, lo que es más importante, utilizables cuando los datos están desagregados para reflejar diferencias en los resultados (por ejemplo, % incremento, % permanece igual, % reduce) para los diferentes segmentos de clientes. Aunque hay experiencia de campo limitada con este tipo de análisis, estamos comenzando a darnos cuenta de que para que los datos de resultados alimenten las decisiones operativas, debemos entender las diferencias en los resultados, y explorar las variaciones entre los tipos de clientes. Por ejemplo:

- Clientes luego de períodos de tiempo (por ejemplo, en diferentes ciclos de préstamos)
- Clientes que no son tan exitosos –¿a qué barreras se enfrentan? ¿Cómo podemos abordar dichas barreras para mejorar los resultados para ellos?
- ¿Qué podemos aprender de los clientes que son más exitosos? ¿Pueden mejorarse sus resultados más? ¿Podemos saber qué les ha funcionado hasta el momento y aplicar las lecciones a otros clientes menos exitosos?
- Posibles variaciones a la entrega del programa.

Hay muchas diferentes maneras de segmentar a los clientes. Abajo hay algunos ejemplos:

IDEPRO, Bolivia (préstamos individuales a 13,000 clientes, y servicios especializados de desarrollo de negocios): desagrega datos para mostrar cuántos clientes experimentaron cambio negativo, ningún cambio, o cambio positivo en varios indicadores de negocio. Al ver no solo los promedios, sino cuántos clientes están en mejores condiciones, peores condiciones, o iguales, IDEPRO tiene una idea más clara de lo que sucede con sus clientes (Gráfica 4).

Gráfica 4. Segmentación de resultados: % de clientes que reflejan cambio

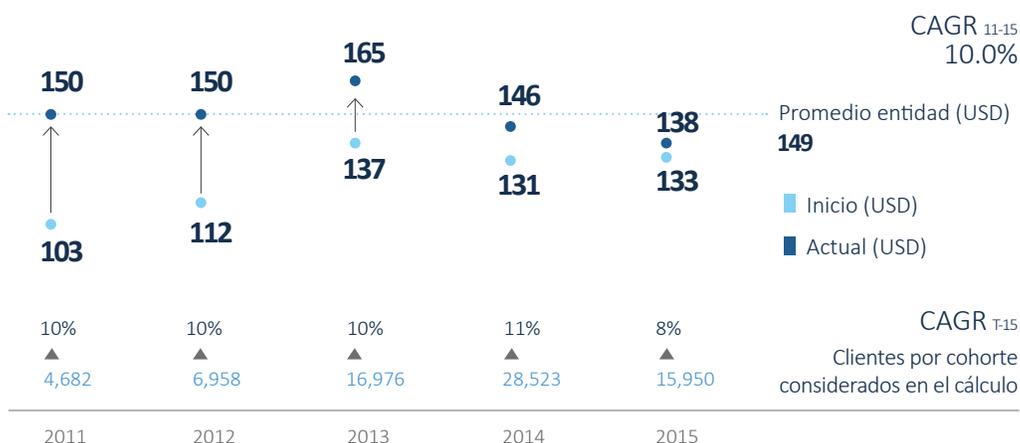
Programa de préstamos especiales IDEPRO ProCadenas: 572 clientes						
Indicador	US\$ promedio			% clientes que reflejan cambio		
	Media en la línea de base	Media en el 2 ^{do} préstamo (12 m)	Cambio promedio	% incremento	% decremento	% sin cambio
Ingresos	592	689	97	88%	7%	5%
Utilidades	238	276	38	73%	26%	1%
Valor neto	21,118	24,731	3,614	77%	15%	8%
Empleados	2.4	2.8	0.4	30%	3%	67%

EA Consultants para Triple Jump, 'Measuring Social Impact in Microfinance', 2014

Fundación Microfinanzas BBVA – datos de la empresa (IMF latinoamericana, clientes de crédito individual): también analiza datos por segmento de cliente. En la gráfica abajo, BBVAMF ha analizado los cambios de la subsidiaria Financiera Confianza (Perú)⁵ año tras año para el ingreso mensual promedio por cohorte de clientes. Los datos muestran que los clientes que tienen más ciclos de préstamo tienen un mayor incremento en el ingreso neto promedio mensual (per cápita) que los clientes que comenzaron a prestar tan solo un año antes.⁶ Las gráficas similares desarrolladas por BBVAMF abarcan las ventas mensuales promedio, activos promedio, incremento en empleo (vea Gráfica 3) –así como retención de clientes (vea Gráfica 7). Las instituciones del Grupo BBVAMF tienen esta información de los datos de negocio que sus oficiales de préstamos recaban durante la valoración del préstamo. Los siguientes pasos incluyen mayor desagregación de datos para entender los diferentes contextos de negocios, para una comprensión más informada de la variación en resultados.

Gráfica 5. Segmentación de resultados: promedio por cohorte de ciclo de préstamo

Promedio mensual (per cápita), por cohorte, USD



Fuente: Financiera Confianza. Cálculos de BBVAMF.

BBVAMF, Informe de Desempeño Social, Midiendo lo que realmente importa, 2015

Notas: i) la gráfica presenta datos al 31 de diciembre de 2015, para clientes cuyos datos fueron actualizados en los últimos 12 meses. El promedio para cada cohorte aparece al inicio (primer préstamo del cohorte) y el promedio 'actual' para ese cohorte a final de diciembre de 2015; ii) CAGR = Tasa de crecimiento anual compuesto.

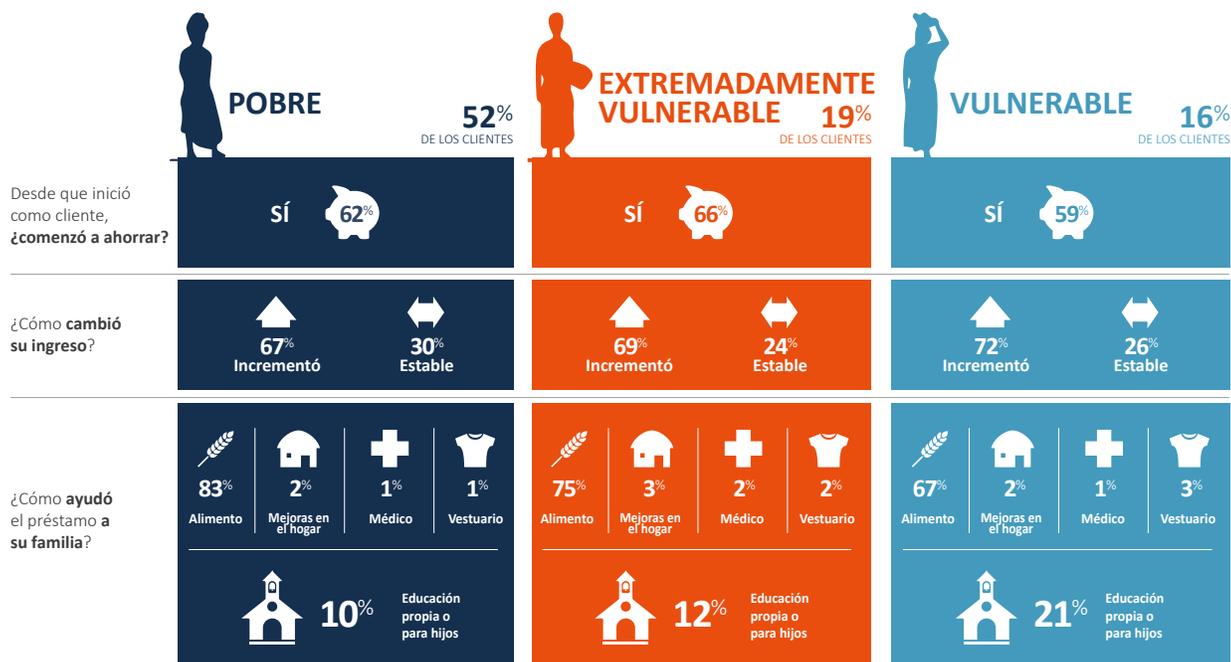
⁵ El ingreso de los negocios se divide entre el número de integrantes en la familia del cliente.

⁶ BBVAMF monitorea la inflación anual en cada país, lo que también debe tomarse en cuenta al considerar el crecimiento de ingreso del negocio en el tiempo.

Friendship Bridge, Guatemala: segmenta a su clientela según categorías de calificación de probabilidad de pobreza PPI para identificar los distintos segmentos de pobreza de sus clientes. ‘Pobre’, ‘Extremadamente vulnerable’, ‘Vulnerable’ son los principales segmentos objetivo, correspondientes a franjas sobre la base de la línea de pobreza nacional, como se muestra en la gráfica a continuación. Esta segmentación permite que surjan comparaciones matizadas, triangulación de datos y patrones dentro del conjunto de datos. FB también segmenta por sector y otros marcadores demográficos, como la edad.

Gráfica 6. Segmentación de resultados: por franja de pobreza

Datos PPI del documento de diseño creado en 2010 a partir de datos nacionales de 2006			
Categorías de Friendship Bridge	<i>Pobre</i>	<i>Extremadamente vulnerable</i>	<i>Vulnerable</i>
Equivalente a línea de pobreza	<PL Nacional	NPL - <150% PL Nacional	150% - <200% PL Nacional
Comparativo de país: % hogares rurales en esta categoría	61%	20%	9%



Author's note: 'stabilized' means 'stayed the same'

CRECER, Bolivia, (165,000 clientes, principalmente mujeres en comunidades pobres y vulnerables en zonas rurales y periurbanas) La investigación con Freedom from Hunger mostró que el programa CreditwithEducation no mostraba los resultados positivos para comportamientos de la salud relacionados con la nutrición en madres y el estado nutricional de sus hijos como se esperaban. Pero cuando se desagregaron los resultados por la calidad estimada de educación brindada (la calidad variaba entre los agentes de campo que proporcionaban educación en salud y en temas de nutrición de las familias prestatarias), los clientes que habían recibido educación de buena calidad sí mostraron resultados positivos. Esto envió el mensaje claro de que el programa podía ser efectivo, pero que éste no funcionaba cuando los agentes de campo no educaban bien. Así pues, la totalidad de la organización CRECER fue reorganizada para enfatizar la capacitación y supervisión del agente de campo.

B) Aborde las brechas en las operaciones que afectan los resultados

Dos lecciones frecuentes que los PSF han aprendido, una vez comienzan a dar seguimiento a los resultados de los clientes, son que

1. no estaban alcanzando al tipo de clientes al que pensaban que alcanzaban, o que querían alcanzar. Medir resultados puede instar a un PSF a ver más de cerca los grupos objetivo y a verificar su calidad de datos de extensión, así como sus políticas de extensión.
2. cierto número de clientes no permanecen el suficiente tiempo como para que se registre un cambio significativo.

Ejemplos de selección de clientes:

MicroLoan Foundation, Malawi (>30,000 clientes, todas mujeres, todas rurales) proporciona un ejemplo de cómo los datos de resultados pueden ser útiles para elegir clientes. MicroLoan Foundation tiene una misión social sólida y, al inicio, suponía que alcanzaba a mujeres pobres rurales, dado que operaba en comunidades con muchas personas pobres. Pero, luego de monitorear los datos de pobreza de la línea base, MicroLoan Foundation se dio cuenta de que casi la mitad (46%) de los clientes nuevos estaban *por encima* de \$1.25 en la PPA (en comparación con el referente rural nacional de 63% o más de los hogares rurales *por debajo* de \$1.25). Después de llevar a cabo talleres con el personal de las sucursales y administrativo, se identificaron varias barreras que impedían que los más pobres tuvieran acceso a préstamos, incluyendo la cultura organizacional (no estar conscientes de que era posible mejorar la extensión a los más pobres, la falta de datos, la creencia de que los pobres no eran confiables con sus amortizaciones, incentivos para el personal según el tamaño de la cartera), detalles de diseño del producto (por ejemplo, los préstamos mínimos demasiado grandes para los más pobres y el requerimiento obligatorio de ahorro para acceder a un préstamo no eran factibles para los más pobres) y la autoexclusión de clientes (los más pobres son más reacios al riesgo; falta de confianza).

Para hacerle frente a estas barreras, MicroLoan Foundation realizó talleres con el personal para garantizar una clara comprensión de la misión social y cómo servir mejor a los pobres, y lanzaron un piloto con cambios metodológicos muy significativos, incluyendo: el diseño de un nuevo préstamo en pro de los pobres (préstamo, y ahorros, de menor tamaño) junto con mentoría dedicada, reprogramación de las opciones de préstamos, verificaciones de calidad grupales, y prevención de sobreendeudamiento al monitorear los ahorros y amortizaciones no pagadas para clientes individuales. También se revisaron los incentivos del personal para promover la inclusión de los pobres.

El piloto fue puesto en marcha en todas las sucursales en 2016. Mientras que los datos de línea base confirman la extensión a una proporción mayor de clientes pobres, los datos de resultados futuros proporcionarán evidencia de los beneficios para estos clientes.

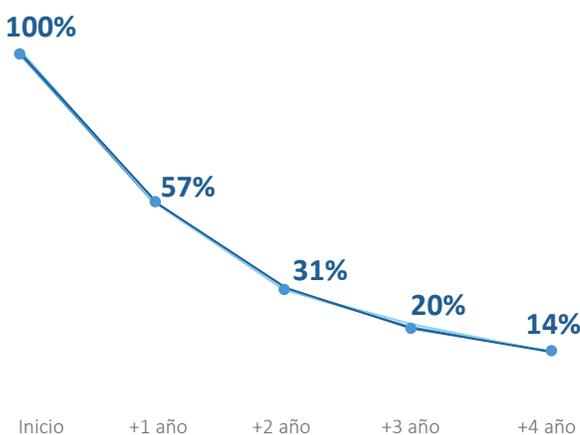
Friendship Bridge, Guatemala proporciona ejemplos distintos pero relacionados. En este caso, alcanzaba a los clientes que quería alcanzar, pero los datos de resultados de los clientes mostraban que ciertos tipos de clientes se beneficiaban más de los productos y servicios de Friendship Bridge, que otros. Específicamente, el monitoreo de movimiento en la calificación PPI en el tiempo evidenció que el programa básico de FB era más efectivo con clientes en las categorías de “pobres” o “extremadamente vulnerables”. Esto llevó a FB a cambiar su política para seleccionar clientes en estas categorías, en lugar de los extremadamente pobres o de quienes eran vulnerables o más –para enfocar la extensión en clientes para los cuales FB tenía más probabilidad de generar beneficios.

Observaciones de la salida de clientes:

Cuando los clientes no continúan como prestatarios, sino que abandonan luego de uno o dos ciclos de préstamo, podría ser demasiado pronto como para un cambio efectivo, dado que los cambios a largo plazo, como la reducción de la pobreza, tienden a tomar de 3-5 años como mínimo. Sin embargo, para algunos PSF, los datos de salida de clientes fueron una sorpresa. Normalmente, para los clientes de créditos, luego de 3-5 años, menos de 25% de clientes que prestaron dinero en el año 1 siguen prestando. Este es el caso tanto para préstamos individuales como grupales. Dar seguimiento en el tiempo significa ver la cantidad de clientes que permanecen suficiente tiempo como para tener un cambio efectivo. (Ejemplo en la Gráfica 7.).

Gráfica 7. Ejemplo de hallazgos de retención de clientes

Retención de clientes (por cohorte)



= % clientes en cada cohorte siguen vigentes al 31 de diciembre de 2015

Datos de Financiera Confianza, Perú 90,300 clientes de crédito, 23% rurales, 51% mujeres

Fuente: Financiera Confianza, cálculos de BBVAMF

BBVAMF, Informe de Desempeño Social, Midiendo lo que realmente importa, 2015

Puede ser que no todos los clientes quieran continuar prestando dinero. Y los PSF sí tienen puntos de vista y experiencias diferentes con la salida de clientes. No obstante, la retención de clientes es un componente importante del desempeño del negocio.

- **Friendship Bridge, Guatemala**, ha visto la conexión entre salida de clientes y resultados. Específicamente, los datos de FB muestran que mientras más ciclos de préstamo tenga un cliente con FB, más probable es que mejore su bienestar económico. Como resultado, FB ha incrementado su enfoque en las estrategias de fidelización del cliente para mejorar la tasa de retención.
- **Fondo Esperanza, Chile** (préstamos grupales e individuales a más de 90,000 clientes, 85% mujeres) ha identificado cinco indicadores para clientes individuales y tres para bancos comunales que son más predictivos del éxito. El seguimiento a estos datos les ayuda a abordar problemas y a retener más clientes.

3.3 Mejore los resultados para los clientes

La medición de resultados puede ser el primero en una serie de pasos para analizar los resultados para los clientes. Por ejemplo, descubrir las limitaciones en los resultados, o las diferencias en los resultados para diferentes segmentos de clientes, pueden llevar al análisis e investigación de seguimiento para entender las razones —lo que a su vez puede ser un insumo para las estrategias y operaciones. La siguiente discusión es un ejemplo de ello.

A) Desarrolle nuevos productos o programas y sociedades

Para la gestión de resultados, los hallazgos menos positivos son tan importantes como los hallazgos positivos, puesto que es en la falta de éxito que podemos comenzar a pensar qué debe mejorar y qué puede hacerse al respecto. Esto puede significar pensar en nuevos productos, un paquete de servicios dirigido a segmentos en particular, o nuevas sociedades.

Friendship Bridge, Guatemala – el análisis de sus datos de resultados reveló que los clientes cuyo negocio primario era agrícola o artesanal tenían la más alta probabilidad de pobreza. En respuesta a este hallazgo, FB desarrolló programas especiales para acceso al mercado artesanal y para agricultores – para apoyar la alta productividad y retornos en estos sectores.

IDEPRO, Bolivia – cuando una evaluación externa mostró que IDEPRO no estaba alcanzando los resultados esperados para sus clientes objetivo, la organización comenzó un programa especial, Pro-Cadenas, para ofrecer servicios de desarrollo de negocios junto con crédito, con servicios adaptados a las características económicas y de mercado de cinco sectores clave. El programa involucraba un grupo especializado e integral de servicios a partir del cuidadoso diagnóstico de la cadena de valor en cada sector. (Lea más abajo – para saber si continuar con una intervención nueva.)

Fondo Esperanza, Chile – los datos de resultados revelaron que los clientes y sus familias tenían necesidades más allá de los servicios financieros que debían ser abordados para que los clientes se beneficiaran de los servicios financieros. Fondo Esperanza, por lo tanto, creó una variedad de sociedades estratégicas en torno a 4 metas de su misión: educación, fortalecimiento comercial, protección social, y desarrollo comunitario. Los socios incluyen a agencias de gobierno, universidades y ONG locales. Estas instituciones ofrecen colaboración y capacitación a los clientes de FE y representan un eslabón externo importante para las redes sociales entre los clientes.

Cashpor, India – los datos de resultados mostraban que la pobreza continuaba en una gran cantidad de clientes, incluso luego de cinco años de ser prestatarios regulares. La Junta de Cashpor meditó en estos hallazgos y, tomando de otros estudios, identificó problemas de salud y los costos relacionados al cuidado médico—reducción de sus ahorros, eliminación de cualquier incremento en sus ingresos—como una de las mayores amenazas a los esfuerzos de Cashpor por reducir la pobreza a través del acceso a servicios financieros. Cashpor tomó la decisión estratégica de asociarse con la ONG HealingFields, que brinda capacitación especializada, materiales y respaldo para la educación comunitaria en salud. El personal de HealingFields capacita a clientes maduros seleccionados de Cashpor para trabajar como facilitadores comunitarios de la salud, impartiendo módulos de salud específicos en reuniones grupales, luego de que completan las transacciones financieras. HealingFields está ayudando a desarrollar un modelo sustentable de empleo por cuenta propia para los facilitadores comunitarios de la salud.

AMK, Camboya – los datos de resultados del bienestar de los clientes identificaron una creciente vulnerabilidad, con una mayor cantidad de clientes reportando que enfrentaron una crisis el año anterior (67% más de los 33%), y menos reportaron que nunca habían pedido prestado o vendido activos para costear cuidados médicos o medicina (39% menos de los 48%). AMK tomó nota a cabalidad de estos hallazgos menos positivos, y entendió la importancia de los desafíos en el cuidado de la salud para los hogares pobres. La gerencia sugirió ir más allá del microcrédito para crear vínculos con micro seguros médicos. Con la aprobación de la Junta, AMK exploró el mercado y finalmente inició un programa de seguros médicos. Para este programa, AMK fue uno de los tres finalistas en el desafío de inclusión financiera (región Asia-Pacífico) organizado por el *Wall Street Journal* en el 2016.

B) Mejorar—o discontinuar—un producto o programa nuevo

Los productos o programas nuevos a menudo representan una inversión nueva y, con frecuencia, considerable. Los PSF se benefician de dar seguimiento a los resultados para ver si la inversión continuada se justifica o si son necesarios cambios.

Cashpor, India monitoreó una muestra de hogares durante el piloto del programa de facilitadores comunitarios de la salud. Los resultados aportaron suficiente evidencia de mejoras (tanto en prácticas de nacimientos, rehidratación oral, uso de mosquiteros) para justificar la implementación del programa, así como la identificación de aspectos que necesitan más enfoque (uso de sanitarios). Cashpor ahora destina 10% de sus utilidades netas al programa de salud y a un programa educativo.

IDEPRO, Bolivia: Pro Cadenas, préstamo más servicios de desarrollo de negocios de IDEPRO, adaptado al sector en el que opera el cliente, fue una gran inversión y la junta no quería que la inversión se quedara sin alcanzar sus objetivos. Al monitorear en el tiempo los resultados en indicadores clave de negocios, analizó los diferentes sectores comerciales, en lo que IDEPRO aprendió que los clientes generalmente alcanzaban buenos resultados en todos los sectores menos uno: turismo. La gerencia decidió, por ello, dejar de ofrecer Pro Cadenas al sector de turismo.

C) Incluya a los clientes como parte de la gestión de resultados

Algunos PSF han incluido a los clientes en el proceso de conseguir resultados—no solo de compartir hallazgos obtenidos de los datos de resultados con los clientes, sino a que participen en fijar metas en la línea base. El informarles de vuelta puede elevar el sentido de logro del cliente, y ayudarlo a identificar áreas en las que el cliente tiene que concentrarse. El primer ejemplo a continuación, de finanzas MIPYME, demuestra cómo fijar metas con el dueño de un negocio desde el inicio, contribuye a involucrarlo en lo que busca conseguir con el crédito y a descubrir cómo crear el cambio por sí mismos. Ambos ejemplos sugieren que los clientes están más dispuestos a participar en la recolección de datos si ven qué se obtiene de ellos.

Manejar los resultados con los clientes de MIPYME. La Ontario Association of Communities Futures Development Corporations, en Canadá, ofrece préstamos para iniciar y ampliar pequeñas empresas, junto con asesoría comercial, orientación para planes de negocios, y capacitación empresarial. Este programa ha desarrollado un enfoque único para la gestión de resultados: requiere que se identifiquen los objetivos comerciales en colaboración con el cliente desde el inicio, al momento de la valoración del préstamo, y se dé seguimiento a los resultados hasta el siguiente ciclo de préstamo para revisar si se alcanzaron las metas comerciales o no, y si no, por qué no y qué se puede hacer al respecto. Este enfoque resultó útil de muchas maneras:

- Ayuda a los propietarios de negocios a pensar en qué quieren lograr con el crédito,
- El PSF es capaz de evaluar las expectativas y planes de los dueños y de planificar y dar orientación ante cualquier debilidad en su abordaje (es decir, ayudarlos a ser más hábiles en los negocios),
- Si el PSF decide no dar un préstamo, puede explicar por qué no y qué debe corregir el solicitante para ser reconsiderado,
- Al tener metas claras (y al verlas por escrito), los propietarios se enfocan más en alcanzarlas,
- No hay objeción a la medición final, pues desde el inicio fue discutido y puede ser fundamento para otro préstamo,
- Las metas indicadas sirven como verificación válida del uso real dado al crédito
- The stated goals act as a valid check on how credit was actually used.

Una carta para cada cliente individual: Fondo Esperanza, Chile, compara los datos de resultados del ciclo el primer préstamo (línea base) con los datos de resultados del cuarto ciclo de sus clientes. Esto da el contexto para la carta que se le entrega al cliente para que pueda ver los datos de los cambios que ha experimentado. La carta contiene información indicando si hubo crecimiento en su negocio e ingreso del hogar, ahorros acumulados o incremento en su experiencia de liderazgo. En la carta, FE felicita a la cliente por los hallazgos positivos y enfatiza que no debe sentirse desanimada por resultados menos positivos. La carta compromete a FE a seguir apoyando a la cliente y la invita a hacer un compromiso por escrito con sus metas para los próximos 18 meses en estos temas. (Vea una carta de muestra en el Anexo 4 de los [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para Proveedores de Servicios Financieros.](#))

3.4 Fortalezca el negocio de la institución

Algunos PSF están utilizando los datos de resultados para la toma de decisiones estratégicas que benefician a los clientes, a la vez que ayudan a fortalecer las operaciones del negocio.

A) Comercialice los productos y servicios con más efectividad

La promoción comercial puede llevarse a cabo más efectivamente al destacar ante los clientes los beneficios que ellos priorizan, que podrían diferir de las metas identificadas por la institución.

SolarNow, un socio de Acumen en Uganda que vende paneles solares, cambió su enfoque de comercialización luego de analizar los datos de resultados. Los datos revelaron que los clientes gastan mucho menos en keroseno mensualmente de lo que solían gastar, algo que ellos consideraban un enorme beneficio. La empresa había estado comercializando sus paneles solares de forma de tener más luz durante el día, pero se dieron cuenta que al cambiar su enfoque a “gaste menos en keroseno” su mensaje sería más efectivo. Otro dato revelador fue que las personas muy pobres estaban utilizando sus paneles solares. La empresa supuso que su clientela sería de nivel más alto, por lo que los datos les proporcionaron mejor información acerca de los mercados potenciales y nuevos clientes objetivo.

Segmentación para mejorar la comercialización al elegir clientes: Friendship Bridge desarrolló la infografía (vea la Gráfica 6) para articular la segmentación del mercado, y se la proporciona al personal de campo para su uso cuando promueven productos y servicios.

B) Capacite eficazmente al personal

Los PSF han empleado los datos de resultados para entender qué es efectivo en sus programas de capacitación para personal y qué necesita mejoras.

- **Capacitación mejorada para el personal – para un desempeño efectivo:** Fondo Esperanza, Chile, utiliza los datos y el análisis de resultados para ayudar a evaluar el desempeño del personal y para hacer los ajustes necesarios. Por ejemplo, si un oficial de préstamos tiene un resultado inadecuado en la calidad de la educación brindada, su supervisor trabajará con él/ella para desarrollar un plan de mejora. El oficial de préstamo puede recibir capacitación y apoyo adicional del supervisor, quien le ayudará a abordar los problemas y luego revisará los datos nuevos del desempeño del asesor para ver si ha mejorado.

- Como se mencionó en el ejemplo de CRECER ([página 11](#)), la **calidad con la que se brinda** cualquier servicio, en este caso el servicio de educación en salud, depende del personal de campo. Los hallazgos del estudio de resultados de Crédito y Educación, al desagregarlos, provocaron un cambio total del programa. No fue suficiente apoyarse en el material de capacitación; tuvo que hacerse un nuevo enfoque dando capacitación detallada y total supervisión del personal. Este enfoque se ha ampliado a las operaciones en general.

C) Mejore la satisfacción del personal

Los datos de resultados son una herramienta para motivar al personal. Esto es particularmente cierto en organizaciones con una misión social, porque, con frecuencia, la misión social es una gran parte de la razón por la que el personal eligió trabajar ahí. Cuando el personal tiene evidencia de que su trabajo está produciendo efectos positivos en la vida de los clientes, estarán más satisfechos con su trabajo y estarán más motivados para hacer su trabajo bien, tratar mejor a sus clientes, y habrá menos rotación, todo lo que es en beneficio de la reputación de la organización, y reduce los costos asociados con la alta rotación de personal.

Kenya Women's Finance Trust (KWFT) destaca la importancia de la satisfacción del personal – “En un mercado de microfinanzas competitivo, las instituciones tienen que trabajar para atraer y mantener a su fuerza laboral” – y comparte que los resultados son una parte importante de motivar al personal. Además de un proceso para fijar objetivos ascendente que está alineado a las metas sociales de la empresa, KWFT dice que siempre tiene presente el *¿Por qué estamos haciendo esto? ¿De qué manera ayudará a nuestros clientes? ¿Cuáles son los resultados para los clientes?* A los empleados se les enseña que estamos aquí 1) para alcanzar nuestro objetivo, pero [en ausencia de los objetivos de resultados] 2) para beneficio de nuestros clientes.

SIGUIENTES PASOS: **IMPLEMENTE UNA GESTIÓN DE RESULTADOS SÓLIDA**

El argumento a favor de la gestión de resultados es claro. Sin gestión de resultados, un PSF no puede saber con certeza si está dañando o ayudando a sus clientes. Y cuando inevitablemente surgen los problemas, el PSF tiene, en el mejor de los casos, información incompleta de lo que origina el problema y de lo que se necesita para corregirlo. Con una sólida gestión de resultados, sin embargo, el PSF puede rendir cuentas ante los actores, gestionar sus operaciones para alcanzar su misión social, y mejorar los resultados para los clientes, todo lo cual ayuda, asimismo, a fortalecer el negocio.

Una vez queda establecido porqué es importante la gestión de resultados, la pregunta, por supuesto, es, ¿Cómo lo hacemos? Los datos tienen que ser creíbles para que el PSF pueda basar sus decisiones en los hallazgos. El proceso tiene que ser asequible. Los indicadores de resultados seleccionados deben ser pertinentes y útiles. Debe haber aceptación y compromiso de parte de la junta (directiva y Director Ejecutivo), así como en toda la organización. La recopilación de datos debe suceder con la frecuencia apropiada y con las verificaciones de calidad apropiadas. El análisis debe ser reflexivo y abierto al aprendizaje de los hallazgos que no sean positivos. Los informes deben ser claros, concisos y deben enviarse a los tomadores de decisiones apropiados. Más información de esto, con detalles de cómo realizarlo, en [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para Proveedores de Servicios Financieros](#).

ANEXO 1: RECURSOS SELECCIONADOS

SPTF

Documentos informativos del OWG, 2014-2017

<http://sptf.info/working-groups/outcomes>

En particular, los documentos informativos relacionados con:

Seminario en línea 2: Teoría del Cambio: un marco de trabajo para ayudarnos a pensar acerca de qué medir y cuándo

Seminario en línea 4: Compartir la experiencia de IDEPRO (Inglés y español)

Seminario en línea 5: Compartir la experiencia de Friendship Bridge (Inglés y español)

Seminario en línea 6: Compartir la experiencia de Cashpor (Inglés y español)

Seminario en línea 12: Oportunidades para la gestión de resultados en las finanzas de MIPYME

Estudio de caso IDEPRO, 2015

<http://sptf.info/images/idepro%20case%20study%2020151019.pdf>

Estudio de caso CRECER, 2012 (Español)

http://sptf.info/images/crecer%20case%20study_2012-09_final.pdf

Estos estudios de caso describen los cambios realizados luego de revisar los datos de resultados, junto con una descripción de los dos sistemas institucionales para recopilar y analizar datos de resultados de los clientes.

Otros recursos

Actionable Measurement Guidelines. Fundación Bill y Melinda Gates [Sin fecha]

<https://docs.gatesfoundation.org/documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>

Diseñadas desde la perspectiva del financiador y con ejemplos principalmente fuera de las microfinanzas, aquí se presentan consejos importantes para las buenas prácticas derivados de la filosofía de la Fundación Gates y el enfoque de enfatizar la medición realizada para un propósito o acción específica. *“Reconocemos que la evaluación más elegante solo es significativa si sus hallazgos se usan para informar las decisiones y fortalecer nuestro trabajo para mejorar las vidas de las personas.”*

Acumen: Innovaciones en la medición del impacto, 2015

<http://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Innovations-in-Impact-Measurement-Report.pdf>

Este informe documenta las lecciones y experiencias de Acumen y Roots Capital al trabajar con socios de negocios sociales para recabar datos significativos que puedan usarse para informar las decisiones estratégicas. A pesar del término ‘impacto’ en su título, el objetivo “no es saber con certeza el impacto que puede atribuírse a una intervención en particular”, sino “fomentar el hábito de escuchar a los clientes a fin de brindar información accionable para sus necesidades e intereses... genera datos que son de suficiente calidad como para apoyar la toma de decisiones.” El ejemplo de SolarNow mencionado en este documento ([página 16](#)) presenta la lección de incluir la percepción del valor social que tiene el cliente para cualquier Teoría del Cambio. El enfoque de Acumen a los datos eficientes (lean data) es una referencia importante a los [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para Proveedores de Servicios Financieros](#).

Análisis e informes

AMK Camboya, ¿Han ayudado los préstamos de AMK a sus clientes a mejorar su bienestar general?

https://www.incofin.com/sites/default/files/attachments/newsitems/Change%20Study_AMK_2014.pdf

Una presentación breve de los resultados de un estudio de cambio en el cliente realizado en 5 años. Brinda contexto de país y PSF, así como detalles de metodología para presentar los hallazgos positivos y negativos y conclusiones claras.

BBVAMF, Informe de desempeño social: Midiendo lo que realmente importa

<http://www.mfbbva.org/informe-2015/en/pdf/wrm.pdf>

BBVAMF recopila y almacena datos de cartera de sus subsidiarias en Latinoamérica y, luego de verificar la calidad de los datos, presenta los hallazgos en gráficas para mostrar tendencias en el desempeño del negocio con el paso del tiempo. Ésta es una excelente manera de presentar datos bastante complejos. Como se menciona en el informe de BBVAMF, el siguiente paso será incluir información a nivel de hogar (particularmente ingresos aparte del negocio financiado) y segmentar el análisis (por geografía, tipo de negocio) para capturar la variación.

Friendship Bridge, Opening Pathways to Empowerment, Informe de ‘Impacto’ 2014

<http://3dz2c5frwrhvn1vvy1dyp.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/11/IR-with-updates-11.2.15.pdf>

Ejemplos inspiradores de segmentación de datos y presentación de resultados, con un buen uso de gráficas.

ANEXO 2: LISTA DE INDICADORES DE RESULTADOS SOCIALES ARMONIZADOS

Temas de resultados

1. Negocios y emprendimiento
2. Pobreza económica, activos y vivienda
3. Resiliencia y vulnerabilidad
4. Salud

Criterios aplicados para seleccionar el grupo central de indicadores de resultados para el SPTF:

1 PERTINENCIA	1.0 Captura elementos de los resultados que son clave para el tema 1.1 Realista en diferentes contextos 1.2 Se alinea con las metas sociales definidas y la Teoría del Cambio para el tema seleccionado
2 UTILIZABLE	2.0 Procesable por parte de la gerencia del PSF (vinculado a la estrategia operativa) 2.1 Confiable—información con probabilidad de ser confiable
3 CLARO	3.0 Sin ambigüedades y redactados claramente
4 FACTIBLE	4.0 Medibles—de recopilación práctica, involucra preguntas no complejas
5 COMPARABLE	5.0 Puede utilizarse como puntos de referencia

Para más detalles, refiérase a la [página web](#) del Grupo de Trabajo en Desempeño Social (SPTF).

1. Resultados del negocio

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Cambio en los activos del negocio	1. % que han invertido en herramientas mayores / equipo / estructuras / activos productivos para el empleo por cuenta propia.	Durante el último X año/s, ¿compró o invirtió en cualquiera de los siguientes activos para la actividad de su empresa/granja? (a) Compró herramientas mayores (como estufas, equipo, maquinaria agrícola), (b) invirtió en estructuras para su sitio de mercadeo (kiosco, tienda)	<p>a. Seleccionar indicadores pertinentes al contexto: pueden usarse con referencia a cualquier negocio que tenga el hogar</p> <p>b. Como indicador a corto plazo, esto puede capturar principalmente el uso del préstamo (cualquier fuente); a más largo plazo, puede capturar la inversión con el tiempo, usando ingresos del negocio</p> <p>c. Muchos de estos indicadores son verificables; quizás deban ser inteligentes en la interpretación, ya que la estacionalidad puede afectar algunos (compras y ventas de ganado, etc.).</p> <p>d. Para organizaciones que estiman el valor de los negocios con los clientes durante reuniones de grupo, estos datos pueden no ser útiles o exactos, ya que los clientes no querrán compartir abiertamente cuánto ganan y puede subestimarse por esta razón y, por lo tanto, no ser confiable con el tiempo.</p>
	2. % con $\uparrow\downarrow\rightarrow$ en el total de activos del negocio; y valores numéricos del aumento	Quisiera saber acerca de los cambios en su negocio / granja en [el/los último/s año/s]. Por favor, dígame si estas cosas son iguales, mejores o peores que en el mismo momento el año pasado: (a) la estructura de cualquier habitación o edificio (paredes, techo, piso), (b) electrodomésticos o equipo, (c) ganado. Basado en información del formulario de evaluación del préstamo (proveer ejemplo)	
Cambio en los ingresos del negocio (negocio financiado)	3. Ventas anuales (tomando en cuenta la estacionalidad)		<p>e. Para los PSF, realizar una evaluación detallada y verificada del negocio financiado por medio de un proceso de solicitud de préstamo, valor actual de los activos fijos, capital de trabajo, ventas anuales e ingresos netos son indicadores de negocios significativos</p> <p>f. Requiere una definición clara / tratamiento claro de activos</p> <p>g. De lo contrario, la preocupación principal sobre estas preguntas es el recuerdo y la inexactitud general de los informes sobre ganancias, ingresos, etc.</p>
	4. Ingresos netos anuales (ganancia)		
	5. % que reportan un aumento en los ingresos del negocio [en año/s pasado/s]	Durante el/los último/s año/s, ¿el ingreso que ha podido ganar...? (ha aumentado significativamente, ha aumentado un poco, se ha mantenido igual, se ha reducido); idealmente agregue: ¿cuáles fueron las razones?	<p>a. Basado en percepción.</p> <p>b. Puede ser un indicador a corto plazo o a largo plazo</p>

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Prácticas del negocio	6. % que introdujo un nuevo producto o servicio en el/ los último/s X año/s	¿Ha introducido nuevos productos o servicios en su negocio durante el/los último/s X año/s? ¿Ha iniciado a producir o vender algún nuevo producto en el/ los último/s X año/s en que no produjo o vendió previamente?	<p>c. Las clientes mujeres pueden no ser las mejores personas para responder preguntas relacionadas con el negocio, necesita verificación</p> <p>d. Considerar vincular a pregunta relacionada con auto-estima/confianza (bajo actitud de negocios) ya que la falta de movimiento en cualquiera de estos indicadores a corto plazo puede indicar falta de auto-estima/confianza para introducir mejoras al negocio.</p> <p>e. Utilizable – alto para los PSF (considerando) vincular los préstamos del negocio a capacitación / programas empresariales</p> <p>f. La inversión no se incluye aquí. Ya que se incluye bajo el aumento en activos</p>
	7. % que experimentaron $\uparrow\downarrow\rightarrow$ en sus ingresos durante la temporada alta el año pasado	Durante la temporada alta / cosecha (p.ej. Navidad, Eid, etc.) del pasado año, ¿fueron sus ventas/ingresos mayores que, igual o menos que sus ventas de la misma temporada del año anterior?	
	8. % de clientes mujeres que toman las decisiones de negocios en conjunto o por sí solas	¿Quién [en el hogar] decide cómo se usa/gasta el dinero [ganancia] realizado en el negocio?	
	9. % que introdujo nuevos procesos de negocios en los últimos X años	¿Ha introducido procesos de negocios nuevos o ha mejorado los existentes en el último año/s? (p.ej. un método de producción, control de calidad, sistema contable, sistema de distribución)	
Mayor empleo en negocios financiados	10. # familiares que trabajan en el negocio financiado	¿Cuántos de sus familiares—mujeres-hombres (incluyéndose usted) están trabajando en este negocio?	<p>a. Incluir hombres/mujeres, así como si es medio tiempo o tiempo completo, aumenta la pertinencia de la medición del empleo; particularmente pertinente para negocios pequeños y resultados indirectos; las categorías/rangos basados en el número de trabajadores son útiles</p> <p>b. Los sueldos a empleados pagados o niveles de destreza pueden preguntarse por medio de una investigación separada</p>
	11. # trabajadores por sueldo empleados en el negocio financiado	¿Cuántos trabajadores pagados (no familiares) emplea en este negocio?	
Actitud de negocios	12. % con $\uparrow\downarrow\rightarrow$ nivel de confianza en la capacidad de tener éxito en su negocio	¿Cuán confiado se siente que tendrá éxito en su(s) negocio(s)? (muy, algo, etc.)	<p>a. Basado en percepción, puede sobreestimarse por parte de los que comienzan un nuevo negocio. Es mejor en una investigación separada (¡no vinculada con la evaluación del préstamo!) que agregue preguntas sobre conciencia/estrategia relacionada con los mercados, fuente de activos/materiales, manejo de la estacionalidad, etc.</p>
	13. % satisfecho con las ganancias del negocio	De acuerdo en desacuerdo: “En general, estoy satisfecho con las ganancias obtenidas por mi negocio”	

2. Resultados de pobreza/activos/vivienda

Sub-tema	Indicador	Notas
Cambio en la pobreza económica <i>línea de pobreza seleccionada pertinente en el contexto del país</i>	<p>1. Después de los años 3 y 5 : % de hogares de los clientes arriba de la línea de pobreza de referencia que estaban debajo de la línea al entrar</p> <p>2. Después de los años 3 y 5: % de clientes pobres en el año 1 que están todavía con la IMF, % de ellos que ahora están arriba de la línea de pobreza, % todavía debajo de la línea de pobreza</p> <p>3. % de cambio en la tasa de pobreza de los hogares de los clientes, de acuerdo al PPI</p>	<p>a. PPI recomendado para países donde está disponible y actualizado como una herramienta relativamente sencilla de aplicar. El PPI, y la mayoría de indicadores a continuación, pueden integrarse con las operaciones de rutina como parte de un formulario de miembro o préstamo. Comparable con referencias nacionales, a nivel de país y geográfico.</p> <p>b. Dada la alta ponderación que se da frecuentemente a tales indicadores como ‘número de niños en el hogar’ o ‘nivel educativo de la mujer adulta’, cambio que está fuera del alcance de los servicios financieros, recomendamos que el PPI debe ser complementado con indicadores adicionales de calidad de vida u otros temas pertinentes al contexto urbano o rural.</p> <p>c. No todos los países tienen un PPI, o el PPI puede estar desactualizado. Si el PPI no está disponible, un índice local de pobreza es una buena opción, el cual refleja la pobreza en el contexto local, aunque como índice, este puede no ser comparable con referencias nacionales, aunque los indicadores individuales pueden serlo.</p> <p>d. Horizonte a largo plazo. Los datos no necesitan recopilarse en cada ciclo de préstamo, sino cada 3 o 5 años.</p>
Adquisición de activos <i>No incluye activos del negocio</i>	<p>4. % de hogares que adquieren activos clave para el hogar, por año, (como radio / casetera, sillas / mesa / bancas, marco de cama/ colchón, estufa, refrigeradora, TV, bicicleta, etc.)</p>	<p>a. Seleccione indicadores y terminología pertinentes en el contexto del país / programa y con potencial de un % significativo de clientes en la línea base.</p> <p>b. Largo plazo.</p> <p>c. Puede haber un amplio número de activos potenciales que son pertinentes, pero seleccione solo unos cuantos que sean más pertinentes. Puede usar los activos existentes en un PPI u otro índice usado para medir la pobreza.</p> <p>d. Comparable con referencias nacionales (DHS - http://dhsprogram.com/)</p> <p>e. Pero la distinción entre activos del hogar y del negocio puede no siempre ser clara.</p>
Calidad de vida mejorada <i>También se vincula con la vivienda – siguiente</i>	<p>5. Aumento en el % de hogares que tienen acceso a un tipo mejorado de inodoro</p> <p>6. Aumento en el % de hogares con una fuente principal de agua potable mejorada</p> <p>7. Aumento en el % de hogares que usan fuentes de energía limpias o eficientes para cocinar</p> <p>8. % de hogares que envían a sus hijos a la escuela regularmente – nivel primario, secundario; universitario</p> <p>9. % clientes que se sienten positivos acerca del futuro</p>	<p>a. Más pertinente en el contexto rural que en el contexto urbano con infraestructura más establecida; sin embargo, el acceso puede depender más del ambiente y no necesariamente la influencia de la IMF.</p> <p>b. Puede ser un resultado directo, vinculado al uso de un servicio financiero y, por lo tanto, a corto plazo; o indirecto, resultante de un aumento de ingresos con el tiempo – y luego a más largo plazo.</p> <p>c. Comparable – los indicadores pueden compararse con referencias nacionales (DHS - http://dhsprogram.com/)</p> <p>a. Puede ser apropiado en el contexto y potencialmente vincularse a productos financieros específicos para la educación.</p> <p>a. Pregunta basada en la percepción agregada sobre la base de la retroalimentación de que la esperanza para el futuro es un componente importante de la calidad de vida.</p> <p>b. Probablemente se capture mejor por medio de investigación separada.</p>

Sub-tema	Indicador	Notas
Vivienda	<p>10. % de hogares que hicieron cambios específicos al hogar en los últimos 3 años, como: (i) techo, piso o paredes fijas o mejoradas; (ii) ampliaron el hogar (construyeron nueva habitación, cobertizo, ático o cerca); (iii) sistema de agua o sanitario mejorado (nuevo pozo, drenaje / alcantarillado, duchas o letrina); o (iv) porcentaje que obtuvo electricidad o una mejora mayor en iluminación</p>	<p>a. La vivienda es una inversión a largo plazo y, por lo tanto, necesita seguridad de tenencia para el futuro. En un contexto volátil, no es probable que la vivienda sea un buen indicador.</p> <p>b. Aunque la vivienda es universalmente importante, es muy contextual. Parece imposible tener indicadores estandarizados, así que piense en términos de dimensiones.</p> <p>c. Área de resultados confiable, directa para los clientes con servicios financieros de vivienda, o resultado indirecto a largo plazo de ingresos aumentados.</p> <p>d. Comparable - con referencias nacionales (DHS - http://dhsprogram.com/)</p>
Ingresos	<p>11. % hogares con ↑, →, ↓ número de fuentes de ingresos</p> <p>12. ↑, →, ↓ de cambio en los ingresos del hogar en los 12 meses anteriores</p> <p>13. % de hogares que dicen que si ingreso ha ↑, →, ↓ en los 12 meses anteriores</p> <p>14. % de hogares que dicen que sus ingresos han sido estables en los últimos 12 meses</p>	<p>Puede considerarse</p> <p>a. El número de fuentes de ingresos es relativamente fácil de medir, puede ser pertinente en algunos contextos; pero puede tener implicaciones ambiguas (por ejemplo, aumentar los ingresos de una fuente comparado con aumentar las fuentes que son de relativamente bajo ingreso, menos estables)</p> <p>b. Difícil de medir el ingreso: problemas de estacionalidad, cualquier aumento en el tiempo necesita ser ajustado para la inflación.</p> <p>c. Puede ser útil una pregunta basada en la percepción.</p>

3. Resultados de resiliencia y vulnerabilidad

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Herramientas financieras	1. Cambio en el saldo de ahorros en efectivo con el % de clientes del PSF con ↑↓→	<i>a) Datos del SIG: ¿Cuál es el saldo de ahorros que el cliente tiene con el PSF (que puede retirarse fácilmente en caso de un choque)?</i>	<p>a. Vínculo prominente y directo a los servicios financieros para cliente individual.</p> <p>b. El aumento en ahorros representa la capacidad de apartar dinero, construyendo resiliencia; las transacciones en una cuenta reflejan la utilidad de los ahorros.</p> <p>c. Puede agregar la distribución de la cantidad de ahorros – apropiado en el contexto</p> <p>d. Una pregunta de investigación separada podría incluir una pregunta acerca de otros ahorros, pero esto puede ser una pregunta invasiva</p>
	2. Uso de herramientas financieras en respuesta a un choque / evento que ocasiona estrés	¿Ha experimentado un choque o una necesidad financiera mayor en los últimos 12 meses? Si es así, cuáles herramientas financieras (si las hubo) usó para adaptarse al estrés financiero creado: ahorros, préstamo de emergencia, seguro, remesas?	a. Rastrea la ocurrencia de un choque, y si las herramientas financieras estén contribuyendo a la resiliencia o no;
Herramientas financieras / activos líquidos	3. Cambio en los activos líquidos – como ganado, joyería (según se defina localmente) % de hogares con ↑↓→		<p>a. Es probable que sea prominente para los hogares pobres y de bajos ingresos. Definir los activos pertinentes en el contexto (p.ej., esos activos que el hogar acumula específicamente como forma de ahorro).</p> <p>b. El mismo tema que para el indicador 1</p> <p>c. La venta de un activo líquido puede agregarse como opción a la pregunta anterior.</p>
Seguridad de los ingresos	4. Reducción de la dependencia en la mano de obra ocasional como principal fuente de ingresos	<i>¿Cuál es la principal fuente de ingresos para su familia? (se proporcionarían opciones de respuesta para comparar los cambios de mano de obra a otras fuentes – incluyendo empleo por cuenta propia)</i>	<p>a. Además de que se paga muy poco, la mano de obra ocasional es muy estacional y poco confiable, y representa una dimensión mayor de la vulnerabilidad. La diversificación de los medios de vida para alejarse de la mano de obra ocasional es un resultado positivo importante.</p> <p>b. Puede ser de corto plazo.</p>

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Responsabilidades	5. Proporción apropiada de deuda del hogar / ingresos para disponer	<i>Se calcula como parte del proceso de solicitud de préstamo en muchos PSF.</i>	a. Un alto nivel de endeudamiento se considera como un indicador importante de vulnerabilidad. El indicador puede ser usado por los PSF que ya están recopilando estos datos como parte del proceso de evaluación del préstamo (probablemente no es factible para muchos que prestan en grupo)
Estrategias de adaptación y equilibrio del consumo	6. Reducción en el % de hogares que no pueden manejar los gastos clave (básicos en el contexto local)	En el último año usted: ¿ha dejado de pagar la cuota escolar por más de 3 meses; se ha privado de tratamiento médico necesario debido al costo; ha dejado de gastar en reparaciones del hogar, electricidad, combustible para cocinar, ropa debido al costo?	b. Puede adaptarse al contexto local. Esta pregunta busca saber sobre los gastos en áreas relacionadas con las necesidades básicas. Incapacidad de pagar por uno de estos indica estrés financiero y baja resiliencia.
Seguridad alimentaria	7. Ingesta de alimentos mejorada en el hogar (escala)	<i>Voy a leerle 4 opciones de respuesta. Por favor, dígame cuál de las siguientes describe los alimentos que su familia consumió el año pasado: Suficiente y el tipo de alimentos nutritivos que queremos comer (1); Suficiente, pero no siempre alimentos nutritivos (2); A veces no es suficiente comida para alimentarse, a veces tuvimos hambre (3); Frecuentemente no era suficiente comida, frecuentemente tuvimos hambre (4)</i>	c. Pertinente para hogares pobres / muy pobres d. El indicador identifica cuatro niveles de seguridad alimentaria (puede simplificarse para capturar solamente seguridad / falta de seguridad alimentaria). Este es un buen indicador de la seguridad alimentaria actual, pero es muy sensible a fluctuaciones de corto plazo y estacionalidad, así que necesita interpretarse con precaución. Mientras que las definiciones son subjetivas (p.ej. “nutritiva”), se ha demostrado que esta pregunta es eficaz.
Resiliencia autopercebida	8. Cambio en la autopercepción del riesgo / situación futura	<i>Me siento optimista acerca del futuro: “sí/no” o “para nada; algo; mucho”</i>	a. Captura tanto la vulnerabilidad como la resiliencia. b. La pregunta es más valiosa si se agrega una pregunta cualitativa sobre las razones.

4. Resultados en salud

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Seguridad alimentaria	1. Ingesta mejorada de alimentos en el hogar (escala)	<i>Voy a leerle 4 opciones para su respuesta. Por favor, dígame cuál de las siguientes describe mejor los alimentos que su familia consumió el año pasado: Suficiente y el tipo de alimentos nutritivos que queremos comer (1); Suficiente, pero no siempre alimentos nutritivos (2); A veces no es suficiente comida para alimentarse, a veces tuvimos hambre (3); Frecuentemente no era suficiente comida, frecuentemente tuvimos hambre (4)</i>	<p>a. Pertinente para hogares pobres / muy pobres</p> <p>b. El indicador identifica cuatro niveles de seguridad alimentaria (puede simplificarse para capturar solamente seguridad / falta de seguridad alimentaria). Este es un buen indicador de la seguridad alimentaria actual, pero es muy sensible a fluctuaciones de corto plazo y estacionalidad, así que necesita interpretarse con precaución. Mientras que las definiciones son subjetivas (p.ej. “nutritiva”), se ha demostrado que esta pregunta es eficaz.</p>
Agua y saneamiento	2. Fuente mejorada de agua potable	<p><i>¿Cuál es la fuente principal de agua potable para miembros de su hogar?</i></p> <p>1) Agua entubada (entubada hasta la vivienda, jardín / lote, grifo público / tubo vertical)</p> <p>2) Pozo de tubo o de perforación</p> <p>3) Pozo excavado (protegido)</p> <p>4) Pozo excavado (no protegido)</p> <p>5) Manantial (protegido)</p> <p>6) Manantial (no protegido)</p> <p>7) Camión cisterna</p> <p>8) Agua de lluvia</p> <p>9) Carreta con pequeño tanque</p> <p>10) Agua embotellada</p> <p>11) Agua de superficie (río, presa, lago, estanque, arroyo, canal, canal de irrigación)</p> <p>12) Otro (especifique) _____</p>	<p>a. Por favor use las fuentes de agua que proveen las Encuestas Demográficas y de Salud (DHS, siglas en inglés) para cada país (http://dhsprogram.com/)</p> <p>b. También, sería importante seguir los lineamientos desarrollados por la Organización Mundial de la Salud en cuanto a qué constituye una fuente de agua mejorada, (por ejemplo, el uso de agua embotellada no constituye una fuente de agua mejorada si el hogar no tiene fuente mejorada de agua para cocinar o la higiene).</p>
	3. El agua es tratada para que sea más segura para tomar	<p><i>¿Hace algo para tratar el agua para que sea más segura para beber? 1) Sí, 2) No</i></p> <p><i>Si la respuesta es sí, ¿qué hace para tratar el agua para hacerla más segura para beber?</i></p> <p>1) Dejarla reposar y depositarse/sedimentación</p> <p>2) Colarla con tela</p> <p>3) Hervir</p> <p>4) Agregar blanqueador/cloro</p> <p>5) Filtro de agua (cerámico, arena, compuesto)</p> <p>6) Desinfección solar</p> <p>7) Otro</p>	<p>a. El comprender el contexto local será importante; los hogares con fuentes de agua segura para beber probablemente no reporten que tratan el agua.</p> <p>b. Debe usarse en conjunto con cómo se trata el agua para clasificar con exactitud que el hogar trata el agua correctamente.</p>
Cuidado de la salud preventivo	4. Recibió cuidado médico preventivo el año anterior (o en otro período de tiempo)	<p><i>En los últimos 12 meses, ¿visitó usted o un miembro de su hogar un médico u otro proveedor de cuidados de la salud para un servicio de salud preventiva (por ejemplo, chequeo médico, revisión de la presión arterial, examen mamario, Papanicolaou, etc.)?</i></p> <p>1) Sí,</p> <p>2) No</p>	<p>a. Puede desglosar esto en exámenes médicos individuales de interés o sencillamente preguntar si tuvieron un chequeo médico. Puede encontrar referencias normalmente en una encuesta DHS (preste atención a cómo las encuestas DHS hacen las preguntas para que el período de recuerdo sea similar, si desea hacer referencia a los datos de la encuesta nacional).</p>
	5. Ahorró dinero para costos de salud	<p><i>En los últimos 6 meses ¿usó alguna estrategia para ahorrar dinero específicamente para salud?</i></p> <p>1) Sí,</p> <p>2) No</p>	<p>a. Generalmente, no tiene una referencia nacional.</p>

Sub-tema	Indicador	Construcción de la pregunta	Notas
Cuidado curativo	6. Reducción en quienes demoraron buscar tratamiento debido al costo	<i>En el último año ¿demoró la búsqueda de tratamiento médico para cualquier persona en su hogar debido a preocupación sobre el costo?</i>	a. Generalmente no tiene una referencia nacional (pero confirme con las encuestas DHS pues a veces hay un indicador similar. En algunas encuestas DHS medirán si el costo es una manera para buscar tratamiento médico)
Psicosocial	7. Mejora en la confianza en la capacidad de pagar un cuidado médico apropiado	<i>Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su hogar:</i> <i>Me siento muy confiado de que puedo pagar cuidado médico apropiado para mi hogar cuando se necesite</i> <i>Me siento algo confiado de que puedo pagar cuidado médico apropiado para mi hogar cuando se necesite</i> <i>No estoy muy confiado en que puedo pagar cuidado médico apropiado para mi hogar cuando se necesite</i> <i>No sé</i>	a. Generalmente no tiene una referencia nacional
	8. Sentido mejorado de la esperanza para el futuro	<i>En el último año, me sentí esperanzado del futuro.</i> <i>1) Sí</i> <i>Algo</i> <i>No</i>	a. Algunos estudios de “valores” del país tendrán este indicador. (http://www.worldvaluessurvey.org)
	9. Satisfacción mejorada con la vida que uno tiene	<i>En general, ¿qué tan satisfecho está usted con la vida que lleva?</i> <i>Para nada satisfecho</i> <i>No muy satisfecho</i> <i>Regularmente satisfecho</i> <i>Muy satisfecho</i>	a. Algunos estudios de “valores” del país tendrán este indicador. (http://www.worldvaluessurvey.org)
Violencia doméstica	10.Reducción (o ningún aumento) en el temor al esposo / pareja	<i>En los últimos 12 meses, ¿alguna vez tuvo temor de su esposo / pareja: la mayoría del tiempo, parte del tiempo, nunca?</i>	a. Al usar esta pregunta, asegúrese de que el esposo / cónyuge no esté cerca tanto para la protección del cliente como para la exactitud de la respuesta b. Mientras que la mayoría de proveedores de servicios financieros no se verían a sí mismos capaces de influenciar en la violencia doméstica, deben sentirse confiados por medio del diseño del producto de que no la están exacerbando.
	11.Reducción (o ningún aumento) en la creencia de que la pareja / esposo tiene justificación de pegarle o darle una paliza a su esposa	<i>En su opinión, ¿tiene justificación alguna vez un esposo para pegarle o darle una paliza a su esposa?</i>	a. Al usar esta pregunta, asegúrese de que el esposo / cónyuge no esté cerca tanto para la protección del cliente como para la exactitud de la respuesta b. Mientras que la mayoría de proveedores de servicios financieros no se verían a sí mismos capaces de influenciar en la violencia doméstica, deben sentirse confiados por medio del diseño del producto de que no la están exacerbando.

