

Estándar 1B

El proveedor recolecta y divulga datos exactos del cliente específicos a sus objetivos sociales.

- > **Práctica Esencial 1B.1** El proveedor tiene un sistema de información de gestión (SIG) y procedimientos para datos de desempeño social.
- > **Práctica Esencial 1B.2** Si el proveedor establece que la reducción de la pobreza es uno de sus objetivos sociales, se monitorea el nivel de pobreza de sus clientes utilizando una herramienta de evaluación de la pobreza.
- > **Práctica Esencial 1B.3** Si el proveedor establece que la responsabilidad con el medioambiente es uno de sus objetivos sociales, se define y se implementa una estrategia ambiental.
- > **Práctica Esencial 1B.4** El proveedor analiza e informa de los datos de desempeño social tanto en interno como en externo.

1B.1 RECOPIRAR DATOS SOCIALES Y SEGUIR PROTOCOLOS

La guía para el [estándar 1a](#) describe cómo elegir los indicadores que están directamente vinculados a sus metas sociales y son útiles para la toma de decisiones. Su institución debe recopilar datos sobre cada uno de los indicadores sociales seleccionados. Antes de comenzar con la recopilación de datos, su institución debe responder estas cinco preguntas:

1. ¿Qué recursos están disponibles para la recopilación de datos?

La recopilación de datos requiere tiempo, formación y, en algunos casos, actualizaciones de su software de datos. Si los recursos son limitados, empiece con pocos indicadores y agregue los demás gradualmente.

2. ¿Qué datos ya existen?

Primero analice las fuentes de datos que *ya* existen en su institución, incluidas las solicitudes de préstamo, las revisiones de utilización de préstamos, las libretas de ahorros de los clientes, las auditorías internas/externas, los informes financieros y el SIG. Ya puede recopilar mucha información del cliente, como género, edad, ocupación/tipo de negocio y ubicación geográfica. Estos datos ayudarán a realizar un seguimiento de las metas sociales. Por ejemplo, BBVAMF¹⁴ utiliza datos de formularios de evaluación de préstamos para supervisar los cambios de año a año en el valor de los activos, las ventas mensuales e ingreso neto mensual de los negocios de los clientes. La [Tabla 10](#) ofrece más ejemplos sobre los datos sociales comunes que son necesarios y los recursos para estos datos que ya existen en su institución.

3. ¿Cuándo se necesitan los datos?

Determine la fecha en que los gerentes necesitarían la información, considerando qué decisiones necesitan tomar los gerentes (vea el [estándar 2c](#)¹⁵). Los interesados posiblemente necesitarán los datos en diferentes intervalos. Para la información de la línea base, considere si desea recopilar los datos diariamente, a medida que los clientes la ingresan o en una frecuencia de muestra (ya sea

anual o con más regularidad). Para información de seguimiento, piense en la frecuencia en que la necesita: ¿anualmente? ¿Después de cada ciclo de préstamo? ¿Cada tres años?

4. ¿Los datos deben basarse en una muestra representativa?

La recopilación de datos con base en el censo (es decir, *todos* los clientes) puede ser costosa. La toma de muestras puede reducir los costos, pero la institución debe garantizar que las muestras sean aleatorias y representativas de la población que se analizará. Alternativamente, puede optar por recopilar ciertos datos basados en un censo (p. ej., la ubicación geográfica) y otros datos basados en una muestra (p. ej., el acceso a la atención médica). Por ejemplo, la ESAF (India) requiere que el personal recopile un pequeño número de indicadores (sobre todo demográficos y empresariales) sobre todos los clientes durante la evaluación de préstamos y un conjunto diferente de indicadores sociales en una encuesta separada (por ejemplo, la pobreza) en una muestra de clientes. En el [Box 6](#) se explica cómo elegir un tamaño de muestra adecuado.

5. ¿La recopilación de datos será una carga para los clientes?

La recopilación de datos no debe representar una carga para los clientes, en términos de tiempo y costo de participación (incluido el costo de oportunidad). Piense en cómo el personal puede recopilar más datos durante los puntos de contacto de rutina con los clientes, como solicitudes de préstamos, revisiones de utilización de préstamos y visitas a la sucursal.

La [Tabla 10](#) presenta dos indicadores ejemplares y las respuestas para estos dos indicadores a tres de las cinco preguntas arriba.

¹⁴ [BBVA MicroFinanzas' Social Performance Reports](#) anual) detalla los datos sociales usados para medir el progreso de los clientes en las instituciones del Grupo BBVA además de los resultados. Disponible en inglés y español.

¹⁵ La guía para el [estándar 2c](#) trata sobre cómo los gerentes utilizan la información de desempeño social.

CUADRO 6. SELECCIÓN DE UN TAMAÑO DE MUESTRA¹⁶

Una muestra válida para datos cuantitativos es fundamental para la calidad de los datos. Si una muestra no está bien diseñada, los datos no representarán a los clientes, por lo que el análisis de datos será menos útil. Cuando se selecciona un tamaño de muestra, no existe una regla universal (tal como “5% de la población”), porque depende del grado de variación de la población (por ejemplo, rural/urbana o de diferentes niveles económicos o grupos sociales o sectores empresariales). Sin embargo, hay una regla universal para un tamaño de muestra mínimo de la cual puede sacar porcentajes (por ejemplo, “15% de los clientes no están satisfechos con su producto de seguro”) y ese número es de 30 personas. Lo mejor es recopilar datos sobre un mínimo de 35 personas, para permitir un margen.

Si está interesado en analizar resultados para diferentes segmentos (por ejemplo, clientes rurales, clientes urbanos), entonces necesita un tamaño de muestra mínimo para cada segmento. Además, aunque un tamaño de muestra más grande puede reducir estadísticamente el margen de error, la calidad del trabajo de campo es crítica y puede controlarse mejor en una muestra más pequeña. Considere la posibilidad de consultar a un investigador experimentado para diseñar su muestra, especialmente cuando es nuevo en la recopilación de datos.

TABLA 10. DECISIONES SOBRE LA RECOPIACIÓN DE DATOS SOCIALES

INDICADORES SOCIALES	¿QUÉ RECURSOS SE NECESITAN?	¿CUÁNDO SE NECESITAN LOS DATOS?	¿LA RECOPIACIÓN SERÁ UNA CARGA PARA LOS CLIENTES?
<p>% de clientes que viven en áreas rurales</p> <p>% de clientes con suelos de tierra/de cemento</p>	<p>Tiempo: los oficiales de crédito deben realizar visitas a las casas de los clientes. Los datos se reúnen durante la revisión de utilización de préstamos regular y no toma mucho tiempo adicional</p> <p>Materiales: se deben actualizar los formularios de nuevos clientes.</p> <p>Formación: los empleados necesitan capacitación sobre cómo dividir las áreas geográficas y tipos de suelos por categorías.</p>	<p>Recopilación: se recopilarán los datos en una frecuencia constante y se agregarán más datos trimestralmente</p> <p>Uso: la gerencia revisará los datos sobre la cobertura de clientes de manera trimestra.</p>	<p>La recopilación de estos indicadores añadirá solo minutos a las visitas regulares a los clientes y no son de tipo confidencial.</p>

TABLA 11. USE FUENTES DE DATOS EXISTENTES, EN LO POSIBLE

DATOS NECESARIOS	FUENTE EXISTENTE
Características básicas de los clientes: masculino/femenino; ubicación geográfica; tipo de negocio, etc.	SIG, formularios de solicitud del cliente
Valor de los activos comerciales	Formularios de préstamo; análisis de la capacidad de pago de los clientes (análisis de flujo de efectivo)
Índices de retención de clientes	SIG, informes de la sucursal



- Los recursos para elegir la estrategia de muestreo apropiada incluyen la [Confirmación de la estrategia de muestreo](#) de la Fundación Grameen (escrita para el PPI pero aplicable a cualquier información social), también disponible en [español y francés](#); el Servicio Nacional de Estadística para la [calculadora en línea](#), de Australia y la [Nota técnica de M-CRIL sobre la estimación del tamaño de una muestra](#).

¹⁶ De [Guidelines on Outcomes Management for Financial Service Providers](#), página 23.

Definir protocolos de datos sociales

Luego de decidir sobre las necesidades de datos de su institución, cree un protocolo escrito que identifica lo siguiente:

- **Quién es responsable del sistema general de gestión de datos.** Si bien la experiencia en el terreno demuestra que la recopilación y la gestión de datos deben ser interdepartamentales, debería haber un equipo o una persona encargada de administrar el sistema de gestión de datos sociales.
- **Qué empleados recopilarán los datos.** Los agentes de recopilación de datos deben tener la habilidad de preguntar a los clientes de una manera neutral y registrar la información correctamente. Puede usar un proceso rentable como el uso de oficiales de crédito para reunir información. De manera similar, si cuenta con un departamento de Investigación, puede incluir la recopilación de datos como parte de sus responsabilidades. Alternativamente, por lo general los entrevistadores externos están más calificados, pero también son más costosos. Considere los posibles conflictos de intereses al seleccionar quién recopilará los datos, como un oficial de crédito recompensado por un resultado específico del cliente.
- **Cómo se capturaran los datos.** Su decisión sobre cómo capturar los datos (por ejemplo, en papel, utilizando una tableta) dependerá en gran medida de cuándo y dónde se recogen los datos. Si su personal de campo está equipado con tabletas y ya está recolectando datos en los negocios de los clientes, simplemente puede agregar preguntas a los formularios/encuestas electrónicos existentes. En el [Cuadro 7](#) se analiza el papel de la tecnología en la recolección y el análisis de datos.
- **Dónde se almacenarán los datos.** El lugar ideal para almacenar los datos de desempeño social es el Sistema de información gerencial (SIG) del proveedor, ya que permitirá un análisis de datos de todos los indicadores financieros (p. ej., el puntaje de pobreza por el monto del préstamo) y hará un análisis más rico y más manejable. Sin embargo, muchos proveedores no tienen la capacidad de hacerlo y optan por recopilar los datos de desempeño social en una base de datos individual que se pueda vincular al SIG, generalmente mediante la exportación de datos del SIG a una hoja de cálculo de Excel o Access, o la creación de “campos vinculantes,”¹⁷ de manera que se puedan analizar las variables en las dos bases de datos.

- **Qué empleados analizarán los datos.** El análisis de datos requiere habilidades más avanzadas que la recopilación de datos. Piense en usar empleados que ya estén analizando datos financieros (p. ej., Administración de Riesgos, Auditoría Interna) para revisar la información de desempeño social. Tenga en claro qué tipos de análisis serán útiles para la toma de decisiones (p. ej., las tasas de deserción de clientes por tipo de negocio), de manera que los gerentes puedan usar los reportes para mejorar las operaciones.
- **Qué empleados verificarán la precisión de los datos.** Idealmente, los datos de desempeño social se deben verificar como parte de los sistemas de gestión de calidad existentes. Considere usar los empleados que ya supervisan la recopilación e informe de información (p. ej., gerentes de sucursal, auditoría interna), pero asegúrese de que la persona que revise los datos no sea la misma persona responsable del ingreso de datos.
- **Cómo se informarán los datos y a quién.** Identifique los interesados que necesitan revisar los datos de desempeño social y determine la frecuencia con la que se tiene que acudir a dichos datos. Por ejemplo, el tablero podría funcionar mejor con un panel trimestral de indicadores, mientras que la administración ejecutiva podría necesitar un informe de progreso narrativo, además del tablero. El personal de campo, como los gerentes regionales y de sucursales, podría necesitar información con mayor frecuencia para facilitar la toma de decisiones sobre el terreno; mientras que los donantes suelen preferir un informe anual. Recuerde que para que los datos sean relevantes, se deben informar en un horario que permita usarlos para la toma de decisiones. Para aumentar la eficiencia, considere cómo se puede usar un formato de informe que satisfaga las necesidades de varios interesados simultáneamente. Piense en las necesidades de información de los siguientes interesados: miembros de la junta directiva, gerentes ejecutivos, gerentes regionales y de sucursal, empleados de sucursal/campo, inversores/donantes.

¹⁷ Un campo vinculante puede ser un identificador único (como el número de identificación del cliente o el número de identificación del préstamo) que le permite integrar los conjuntos de datos en los préstamos o productos para los clientes. También se lo conoce como una “clave externa” en algunos SIG.



- [Base de datos de indicador de rendimiento de resultados de clientes](#) de Freedom From Hunger es una herramienta de Excel que los PSF pueden usar para ingresar y analizar datos de rendimiento social.
- [Creación de capacidades de SIG para informes de rendimiento social](#) de MicroSave informa cómo ASKI Filipinas determinó las actualizaciones de SIG necesarias para capturar y procesar datos sociales.

Formar a los empleados en los protocolos de datos

Al presentar los indicadores de rendimiento social, es importante capacitar al personal en los protocolos de datos. Los temas de la capacitación deben incluir lo siguiente:

- El significado de cada pregunta. Un oficial de campo podría interpretar la misma pregunta de manera diferente que sus compañeros, por lo que es importante explicar el propósito de cada pregunta, de modo que el personal utilice las preguntas de manera consistente en toda la organización.
- Cómo hacer preguntas de una manera que no perjudique las respuestas del cliente. El personal debe tener cuidado de no “llevar” a los clientes a responder de cierta manera, sino que debe permanecer neutral y permitir a los clientes responder a las preguntas con honestidad.
- Cómo hacer preguntas sensibles. Muchas preguntas sobre la pobreza y el empoderamiento son sensibles y personales (por ejemplo, “¿Usted duerme en un colchón o una alfombra?”, “¿Quién toma las decisiones sobre el dinero en su hogar?”). Además, muchas entrevistas tienen lugar en los hogares de los clientes o en presencia de otras personas. Capacitar al personal sobre cómo ser sensible durante la entrevista y explicar a los clientes la razón de la recolección de datos.
- Cómo introducir datos en la base de datos. La entrada de datos puede ser una tarea tediosa, pero la precisión es esencial o los datos serán inútiles. Trate de integrar la entrada de datos con otra tarea existente, como la entrada de datos financieros o la contabilidad de rutina, para que no se vea como tediosa. Asegúrese de que el personal sepa que su entrada de datos será auditada y que será responsable de su exactitud.

CUADRO 7. USO DE LA TECNOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS¹⁸

Tabletas, teléfonos móviles y software de análisis de datos están comenzando a ofrecer opciones para facilitar los procesos de recolección de datos. Hay una inversión inicial en el hardware y el software, pero una vez hecho, la inversión ayuda a reducir los costos a largo plazo. A continuación, se presenta una breve lista de algunas de las muchas maneras en que la tecnología puede ser integrada en operaciones o utilizada para obtener comentarios de los clientes:

- **Entrevista Personal Asistida por Ordenador (CAPI):** el personal usa tabletas para capturar datos en lugar de recabar datos de entrevistas en papel. Requiere preguntas claras y cortas y una formación cuidadosa del personal sobre cómo hacer las preguntas y qué códigos utilizar. También toma tiempo digitalizar las preguntas. Sin embargo, esta metodología tiende a mejorar la calidad de los datos. El personal de campo de Fondo Esperanza (Chile) registra los datos en tabletas y carga datos de la tableta a la base de datos central cuando regresa del campo. Cashpor (India) utiliza teléfonos móviles para recolectar datos de transacciones y datos sociales, ya que los datos de los teléfonos móviles se suben directamente a la base de datos central.
- **Uso remoto de teléfonos móviles:** se pueden realizar encuestas aprovechando la creciente difusión de los teléfonos móviles y los métodos automatizados baratos de mensajes de texto (SMS) o de reconocimiento de voz interactivo (IVR). Bamboo Finance con EFC Zambia llevó a cabo una encuesta piloto por SMS sobre ahorros para entender las motivaciones para ahorrar, la facilidad de acceso (cajero automático, sucursal), uso de ahorros y si los productos de ahorro han generado resultados positivos.¹⁹ La participación en la encuesta fue gratuita, y los usuarios de teléfonos móviles recibieron un SMS para participar en la encuesta. En un mes, la encuesta fue completada por 400 clientes y 600 no clientes. La conclusión del piloto fue que las encuestas basadas en SMS son una forma apropiada, escalable y rentable de recoger los comentarios de los clientes. Las lecciones fueron que con solo unas diez preguntas viables con este método, el foco de la investigación tiene que estar muy centrado. Y los grupos focales son necesarios para probar, refinar y acotar las preguntas pertinentes.

Del mismo modo, un proyecto llamado La Voz del Cliente utilizó SMS y reconocimiento de voz interactivo (IVR) para recoger comentarios acerca de la satisfacción del cliente (aún no aplicada para recolectar los resultados sociales) entre los clientes de cuatro PSF en la India.²⁰

¹⁸ Para más información sobre el uso de la tecnología para la recolección de datos, consulte el documento del SPTF [Guidelines on Outcomes Management for FSPs](#), páginas 19-20.

¹⁹ Para mayor información, revise la presentación que dio [Bamboo Finance presentation](#) en la Reunión Anual del SPTF en 2015.

²⁰ Más información sobre este proyecto [aquí](#).

Más allá de la capacitación en habilidades de recopilación de datos, es importante que los empleados entiendan la motivación de su institución para la recopilación de esta información.

Dé explicaciones claras a sus empleados sobre el objetivo de la recopilación de datos y justifique por qué la recopilación de datos de calidad es importante. Muestre cómo se usan los datos y cómo influyen en la toma de decisiones. Estas medidas facilitarán la incorporación de empleados y, por extensión, la recopilación de datos más certeros.

Por último, además de proporcionar capacitación para la recolección de datos de calidad, Recursos Humanos debe asegurar que las destrezas necesarias se incluyan en las descripciones de los puestos, de manera que se reclute a los empleados apropiados.²¹



- El [Manual de capacitación para la evaluación social](#) de la Fundación MicroLoan de Malawi se utiliza para capacitar al personal sobre cómo recolectar datos de pobreza con precisión y sensibilidad. Un [estudio de caso](#) documenta cómo el PSF desarrolló una metodología de recopilación de datos, protocolos y la capacitación del personal.
- [Preparación y realización de entrevistas](#) de la Fundación Grameen es una breve lista de verificación para preparar al personal para realizar entrevistas con los clientes. Aunque está escrito para las evaluaciones de la pobreza, también sirve para recolectar otros tipos de datos sensibles del cliente. También disponible en [español](#) y [francés](#).

Validar datos sociales a través de los controles internos

De manera regular y consistente, valide los datos sociales, del mismo modo que validaría la información financiera. Además, evalúe qué tan bien respetan los empleados el proceso de recopilación de datos sociales de calidad de la institución. Las técnicas de validación pueden incluir:

- Visitas a un grupo aleatorio de clientes para confirmar que se realizaron las entrevistas;
- La observación del recopilador de datos para proporcionar retroalimentación sobre su desempeño;
- La verificación de un grupo aleatorio de datos ingresados por el personal de entrada de datos para confirmar su precisión;
- El uso de pantallas de entrada de datos que no permiten que el usuario prosiga a menos que se ingrese cierta información; y

- Usar la validación de campo de datos incorporada en la tecnología para proporcionar mensajes de error cuando se introducen inexactitudes obvias (por ejemplo, el año es 1805 o el usuario indica que el cliente tiene cero niños en un campo, pero luego intenta ingresar al cliente con tres hijos en el colegio).



- La [Lista de comprobación del progreso de la pobreza \(PPI\): Garantizar la integridad de los datos](#): se centra en la herramienta de PPI, pero es una lista de comprobación útil para los administradores de PSF que validan la integridad de cualquier tipo de datos sociales. También disponible en [español](#) y [francés](#).

Desagregar los datos de cliente

La desagregación de los datos de cliente²² por género y otras características clave (por ejemplo, rural/urbano, nivel de pobreza, tipo de negocio) es importante para comprender si llega a sus clientes objetivo, cómo los clientes experimentan sus productos y servicios, y si estos deben modificarse en el futuro. En especial, es importante comprender cómo difieren las necesidades financieras de hombres y mujeres,²³ basándose en factores tales como el contexto cultural y la dinámica doméstica.

La mayoría de los proveedores realizan cierto nivel de segmentación de datos de cliente, pero quizás no utilicen la totalidad de la información que tienen disponible. Considere ampliar la segmentación de la información de cliente con variables

²¹ La guía para el [estándar 2c](#) trata sobre la evaluación de empleados.

²² La guía para el [estándar 3a](#) discute el uso de la segmentación de clientes para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

²³ El [Grupo de Trabajo de Género de SPTF](#) proporciona la siguiente guía: los PSF deben considerar las barreras legales, culturales y sociales basadas en género que las mujeres deben enfrentar al acceder y controlar productos y servicios financieros, tales como: la movilidad física relativa de clientes mujeres, la seguridad económica, la titularidad de activos productivos, la participación en las principales decisiones domésticas, la libertad relativa y la actividad política. Los PSF deben comprender cómo difieren las necesidades de hombres y mujeres, para garantizar que los productos y servicios sean accesibles a las mujeres y para proteger los derechos financieros de las mujeres. Por ejemplo, las políticas que requieren cosignatarios o garantes hombres pueden limitar el acceso de las mujeres a los créditos.

adicionales. Por ejemplo, en vez de solo segmentar la cartera por tipo de negocios, amplíe la segmentación para que incluya el reembolso (a tiempo/tarde), el tipo de préstamo y el importe del préstamo para entender qué negocios están fallando y cuáles están siendo exitosos con el producto. La [Tabla 20](#) enumera muchas variables de segmentación diferentes a considerar.

A menudo, los resultados de los datos desagregados impulsarán la investigación de seguimiento. Por ejemplo, si ve resultados excepcionales (positivos o negativos) en un segmento de cliente, puede entrevistar a una muestra de clientes en este segmento para obtener más información sobre por qué están experimentando un progreso o un fracaso notable. Esta visión puede dar a la gerencia una hoja de ruta más matizada para futuras intervenciones.

Si la SIG de su institución requiere modificaciones para poder incluir datos de desempeño social y para desagregar la información por características de cliente, primero debe asegurarse que el departamento adecuado (generalmente Tecnología de la Información y Comunicaciones) comprenda por qué los datos de su institución deben ser impulsados por sus objetivos sociales, qué datos se necesitan y qué análisis es necesario para realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos sociales.



- Las [Directrices sobre Gestión de Resultados para PSF](#) del SPTF discuten la selección de indicadores, la recolección de datos y la desagregación de datos.
- La serie de más de una docena de resúmenes del [Grupo de Trabajo de Resultados](#) presenta las lecciones aprendidas sobre la gestión de resultados (selección de indicadores, informes de resultados, etc.) de PSF en todo el mundo. Algunos están disponibles en inglés y otros en español.
- [Seguimiento del desempeño del cliente: Nota Práctica N.º 7](#) de Imp-Act provee orientación para diseñar un sistema de seguimiento de clientes que se adapte a las necesidades de información de su institución. También disponible en [español](#).
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Banking describe una serie completa de indicadores de desempeño financiero y social que puede utilizar para analizar el alcance a las mujeres y la idoneidad del diseño del producto para satisfacer las necesidades de las mujeres, así como comprender cómo brindar servicio a las mujeres clientes contribuye a su sostenibilidad financiera y genera resultados sociales positivos.

EJEMPLO DE CAMPO 12. MICROLOAN FOUNDATION USA UN PROTOCOLO DE DATOS

De acuerdo con sus fines sociales, MicroLoan Foundation (Malawi) recopila datos de desempeño social de los clientes, que incluyen información sobre los niveles de pobreza de los clientes, la seguridad alimentaria, las causas de deserción y los reclamos de cliente. Para garantizar la exactitud de los datos recopilados, la institución tiene protocolos de cómo se recopilan, registran y analizan los datos.

MicroLoan está particularmente preocupada por la integridad de los datos de pobreza de los clientes. De conformidad con los objetivos de apuntar a los clientes que viven en condiciones de pobreza y permitirles que puedan salir de la pobreza, el PSF realiza un seguimiento de la pobreza de los clientes al entrar y a lo largo del tiempo. Después de seleccionar la herramienta [Poverty Probability Index \(PPI®\)](#) para la recopilación de datos, MicroLoan Foundation creó protocolos de gestión de datos para proteger la integridad de los datos.

Primero, MicroLoan trabajó para garantizar la incorporación del personal, bajo la premisa de que si el personal comprendía por qué estaba recopilando datos de clientes adicionales, haría un mejor trabajo. Mucho antes de lanzar el PPI, MicroLoan comenzó a capacitar al personal en los objetivos sociales del PSF y en cómo los datos de pobreza permitirían que el PSF comprendiera si dichos objetivos se cumplían. Después, el PSF comenzó a capacitar al personal en los aspectos técnicos del uso de la herramienta PPI, mediante un curso de capacitación de un día completo y un manual que cada empleado conserva como referencia. Parte de la capacitación se desarrolla en el campo con los grupos reales de clientes que recopilan datos “en vivo”. Al finalizar el curso, se realiza una prueba individual sobre lo aprendido.

Además de capacitar a los recopiladores de datos, MicroLoan verifica la exactitud de la recopilación y la entrada de datos controlando al azar los datos que ingresan los oficiales de crédito. Los oficiales de crédito siguen procedimientos claramente definidos para la recopilación y presentación de datos. Después, los gerentes de sucursal, los gerentes regionales, los oficiales de la GDS o los auditores internos realizan verificaciones dobles externas sobre los datos. Durante estas verificaciones, los gerentes usan el PPI para encuestar al mismo cliente, y verifican que todas las respuestas coincidan con los datos originales registrados por el oficial de crédito. El PSF ha integrado la exactitud de los datos de PPI y el cumplimiento con el control al azar en el programa de incentivos de su personal.

1B.2 MONITOREAR LOS NIVELES DE POBREZA DE LOS CLIENTES

Si la institución declara la reducción de la pobreza²⁴ como un objetivo social, deberá recopilar datos sobre el nivel de pobreza de los clientes cuando se unen al programa (base de referencia) para saber si alcanza a los clientes objetivo, y nuevamente después de un período de varios años para medir cómo afecta su situación de pobreza. Use una herramienta de evaluación de la pobreza para describir los clientes a la entrada; identificarlos y colocarlos en programas personalizados; segmentar el alcance, la deserción de clientes, la retroalimentación del mercado y otros datos de desempeño según el nivel de pobreza; y realizar un seguimiento del nivel de pobreza de los clientes a lo largo del tiempo.

Dos clases de herramientas de medición de la pobreza

La institución puede elegir una o ambas clases de herramientas, basándose en su contexto local y en la disponibilidad de herramientas de medición de la pobreza en su país.

- Las herramientas de medición de la pobreza relativa miden la pobreza del cliente en comparación con la pobreza de los clientes en una situación similar (por ejemplo, clientes en el mismo pueblo) mediante indicadores adecuados para el contexto local. La institución puede seleccionar esta clase de herramienta si define la pobreza de un modo en particular (por ejemplo, falta de instalaciones sanitarias) y si no se encuentra disponible una herramienta de medición de la pobreza absoluta.
- Las herramientas de medición de la pobreza absoluta miden la pobreza del cliente en comparación con las líneas de pobreza establecidas (por ejemplo, la línea de pobreza internacional PPP de USD1.25/día o la línea de pobreza nacional). Un proveedor puede usar esta herramienta como valor de referencia para medir la pobreza de los clientes en comparación con un estándar internacional.

²⁴ *Truelift*, como parte de los [principios pro-pobreza](#) para ampliar la inclusión financiera, recomienda una [línea de pobreza como valor de referencia](#) que corresponde aproximadamente a los dos quintiles inferiores de la población del país, con un objetivo práctico que indica que al menos el 40 % de los clientes vive por debajo de esa línea. Esto se ve como un objetivo práctico y gestionable para las microfinanzas en muchos de los países en vías de desarrollo medios y bajos. En las regiones más desarrolladas, un objetivo práctico alternativo puede ser que al menos el 20 % de los clientes nuevos se encuentre en el quintil inferior de la población.

Herramientas de medición de la pobreza comunes

Se encuentran disponibles varias herramientas entre las que se incluyen las siguientes:

- [Poverty Probability Index \(PPI®\)](#) de Grameen Foundation. Una tarjeta de puntuación específica del país con diez indicadores verificables de la calidad de vida (tales como tamaño de la familia y acceso al agua potable) que estiman la probabilidad de que un hogar se encuentre por debajo o por encima de las líneas de pobreza nacionales e internacionales. El [PPI®](#) es una herramienta absoluta de medición de la pobreza.
- [Herramienta de Evaluación de la Pobreza \(PAT\)](#) de USAID. Las encuestas a hogares cortas y específicas de cada país y los modelos de entrada de datos que permiten que los socios de USAID obtengan una estimación precisa del porcentaje de sus beneficiarios que son muy pobres, mediante el uso de 10 a 25 preguntas.
- La [herramienta de la Fundación Paraguaya sobre la pobreza](#). Una encuesta visual que utiliza una serie de fotografías para ayudar a los clientes a autoevaluar su pobreza. Los agentes de campo completan la encuesta de 50 preguntas con clientes entrantes y de nuevo a intervalos periódicos. Cada indicador se califica como rojo (extremadamente pobre), amarillo (pobre) y verde (no pobre). El [manual que se acompaña](#) describe cómo utilizar la herramienta y qué hacer con los resultados.
- La [Herramienta de Evaluación de los Clientes \(FCAT\)](#) de FINCA. Una herramienta de evaluación específica para un país disponible para las subsidiarias y los socios de FINCA, que mide variables internacionalmente comparables del bienestar económico y social de los clientes.
- [Índice de seguridad alimentaria](#). Freedom from Hunger adapta al contexto local un instrumento de encuesta de seguridad alimentaria diseñado originalmente por el Departamento de Agricultura de los EE. UU.
- [Índice de vivienda](#). Un índice creado internamente por la institución usuaria, que usa la estructura de un hogar individual para diferenciar entre los niveles económicos de los hogares e identificar aquellos que indican pobreza.
- [Calificación del Patrimonio Participativo](#). Un índice que califica el patrimonio doméstico en un contexto de comunidad basado en criterios que los miembros de la comunidad definen por sí mismos.

Los números 1 a 3 en la lista de herramientas para medir la pobreza están disponibles gratuitamente por Internet, mientras los números 4 a 7 son herramientas que su institución necesitaría crear u obtener de la institución que la creó. Su decisión sobre cual de las herramientas es mejor para su institución depende mayormente en cómo se define la pobreza para sus clientes. Por ejemplo, si sus clientes objetivo viven debajo de una línea de pobreza específica, va a necesitar una herramienta que usa los puntos de referencia para las líneas de pobreza nacional o internacional (p.ej. PPI®). Si su institución define la pobreza de sus clientes objetivo relativa a otros en sus comunidades, entonces la herramienta indicada para medir eso sería el número 7 en la lista.

Seleccinando una herramienta

Su decisión sobre qué herramienta utilizar dependerá en gran medida de cómo define la pobreza para sus clientes. Por ejemplo, puede dirigirse a clientes que viven por debajo de una línea de pobreza especificada, en cuyo caso debe usar una herramienta que compara los datos con líneas de pobreza nacionales y/o internacionales (por ejemplo, el PPI). Alternativamente (o adicionalmente), puede dirigirse a los clientes que son pobres en relación con los demás en su comunidad, en cuyo caso podría utilizar el Ranking de Riqueza Participativa.

Todas las herramientas de evaluación de la pobreza presentarán nuevos costos, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. Gran parte de ese costo se deberá a la integración de la herramienta en sus operaciones y sistemas y en la capacitación sobre su uso a los empleados. Los costos continuos y de incremento gradual son generalmente mucho menores que la integración inicial. Para limitar los costos, considere combinar la recopilación de datos de pobreza con las operaciones existentes. Por ejemplo, puede usar el cuestionario del PPI durante la encuesta anual de satisfacción de clientes, o puede incluir los indicadores del PPI en los formularios de membresía o de solicitud de préstamos. Esta integración también puede realizarse con otras herramientas, como por ejemplo, la seguridad alimentaria o la educación, con lo que se minimiza el tiempo que necesitan los empleados y los clientes para recolectar los datos.

Aunque su selección de herramientas debe facilitar la elaboración de informes internos y la toma de decisiones, también debe considerar qué audiencias externas podrían requerir los resultados de la encuesta. Muchos inversores sociales y públicos mundiales prefieren ver resultados basados en medidas de pobreza absoluta para que puedan comparar resultados a través de geografías y/o carteras. Sin embargo, si tiene fuentes de financiamiento principalmente nacionales, sus inversionistas pueden estar más interesados en poder tener un punto de referencia local para los datos de pobreza.

Ser realista²⁵

Aunque la “reducción de la pobreza” es una de las objetivos más comunes para los proveedores sociales, muchos proveedores no saben qué tipo de transformación del cliente deberían esperar de manera realista. Una buena regla es que el cambio significativo toma más de un año y, más probablemente, un cliente pobre necesitará de dos a tres años para volverse más económicamente estable y demostrar cierta reducción de la pobreza.

Friendship Bridge (Guatemala) (29,000 clientes de préstamos, todas mujeres, en su mayoría rurales e indígenas) analizó 569 observaciones del PPI para los mismos clientes entre 2012 y 2015, lo que mostró una mejora de la probabilidad de pobreza de 1% al año (una mejora de 3 % en el período de 3 años). Mientras tanto, los datos sobre la pobreza publicados por la Oficina de Estadísticas de Guatemala mostraron que la proporción de personas que vivían bajo la línea nacional de pobreza había *umentado* un 8% de 2006 a 2014. Antes de comparar sus datos de clientes con el promedio nacional, esperaba ver “mejoras importantes” en el progreso de sus clientes de la pobreza, en lugar de la relativamente modesta mejora del 3%. Sin embargo, después de entender que a nivel nacional los guatemaltecos se estaban volviendo más pobres durante el mismo período en que los clientes de Friendship Bridge se estaban convirtiendo (ligeramente) menos pobres, Friendship Bridge se dio cuenta de que sus resultados eran en realidad bastante prometedores.²⁶

Del mismo modo, AMK (Camboya) (450,000 clientes de préstamos, 82%

²⁵ Más información sobre este estudio de caso: [Making the Case for Outcomes Management](#), página 11.

²⁶ Más información sobre este estudio de caso: [Making the Case for Outcomes Management](#), página 7.

EJEMPLO DE CAMPO 13. PRIDE MICROFINANCE LTD. UTILIZA EL PPI PARA MEDIR EL ÉXITO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS DIGITALES²⁷

mujeres, 93% rurales) realiza un seguimiento de la puntuación de bienestar (utilizando un índice interno) para una muestra aleatoria y representativa de clientes. Los datos entre 2007 y 2012 mostraron pequeñas ganancias en la escala de bienestar, con un 5% de las dos categorías más bajas durante el período de cinco años. En general, el 25% de los clientes mostraron una puntuación mejorada, el 60% permaneció igual y el 14% empeoró. Curiosamente, como en Guatemala, los datos comparativos sugieren que aunque las mejoras para los hogares de los clientes parecían nominales, eran significativamente mejores que las de los no clientes; 2008-2009 fueron años difíciles para muchos en Camboya, con alta inflación de alimentos y combustible e inundaciones nacionales en 2008 y 2011.

Es mejor entender que los clientes suelen obtener ganancias modestas dentro de unos años, para evitar comprometerse de más cuando se trata de metas sociales. Con experiencia, también se pueden determinar indicadores sociales más sensibles para cambios a corto plazo, como mejoras en la conciencia financiera a raíz de una campaña de concientización o un aumento del número de clientes con sanitarios después de la introducción de un préstamo para cuestiones de higiene.

Pride MDI (Uganda) tiene como objetivo estratégico “que el 20% de los clientes objetivo registre un cambio social positivo en sus medios de subsistencia”. Cuando la organización empezó a usar el [Índice de Pobreza](#) (PPI) para evaluar el “cambio social”, basados en pruebas, los resultados fueron sorprendentes: descubrieron que no estaban llegando a tantos clientes pobres como se pensaba originalmente.

Los resultados del PPI de base están siendo utilizados por el equipo directivo de Pride MDI para la planificación del desempeño social, de las siguientes maneras:

- Encontraron que solo el 2.1% de los clientes estaban por debajo de la Línea Nacional de Pobreza. Este hallazgo fue una gran sorpresa para el PSF, y ahora han ajustado su meta de reducción de la pobreza a un 5% (del 20%) para el año basado en una evaluación más realista de lo que es factible.
- Pretenden centrarse específicamente en iniciativas que beneficien a las mujeres, especialmente en las regiones del este y del norte del país, las cuales muestran un porcentaje significativamente mayor de clientes pobres.
- Pretenden utilizar la Línea Nacional de Pobreza como un punto de referencia para su uso en la toma de decisiones estratégicas ya que esta línea de pobreza es consistente con los parámetros de referencia de bienestar utilizados en la campaña nacional “Visión 2040” de Uganda. Utilizarán la Línea de Pobreza de USD 1.25/día (PPP 2005) para la presentación de informes internacionales, ya que la línea se utiliza para los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- También recogen datos adicionales de sus clientes, entre los que se incluyen edad, género, propiedad de la tierra, tipo de negocio y número de ciclos de préstamos. Esperan comprender cómo se correlaciona la pobreza con estos diferentes indicadores, utilizando esa comprensión para segmentar a los clientes y ofrecer productos adecuados a cada segmento y sus necesidades.
- Tienen la intención de analizar los datos de PPI para sus clientes sobre una base anual para seguir su progreso. Esta información se difundirá a todas las partes interesadas a través de su informe anual. Esperan que la información precisa sobre la pobreza para los inversionistas socialmente conscientes, los donantes y las agencias de calificación especializadas conduzca eventualmente a una mayor financiación. Como ejemplo, al revisar los procesos que ahora están llevando a cabo para analizar y actuar sobre los resultados del PPI, un financiador ha comprometido fondos para mejorar la educación financiera de los clientes pobres de Pride MDI.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).

²⁷ Adaptado del caso de estudio de la Fundación Grameen “[Pride Microfinance Ltd: Measuring Social Performance of Digital Financial Services in Rural Uganda](#)” (2015).



- El [estudio de cinco años de Incofin sobre los clientes de AMK Camboya](#) discute cómo el proveedor desarrolló herramientas internas de datos de clientes.
- [Nota de enfoque N.º 96 de MicroSave India: Medición de la Pobreza: Desafíos y Beneficios](#) destaca los beneficios clave de las mediciones de la pobreza, así como consideraciones prácticas al elegir y usar una herramienta de medición de la pobreza.

1B.3 DEFINIR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA AMBIENTAL

Cada vez más, los proveedores aceptan la responsabilidad por su impacto en el medio ambiente. Muchos entienden que su propia organización, así como los negocios de los clientes, pueden contribuir a la degradación ambiental o ayudar a revertir esta tendencia. Los proveedores con programas “verdes”²⁸ quieren apoyar el crecimiento económico de una manera limpia, resistente y sostenible. Para algunos proveedores, este compromiso significa ofrecer un conjunto de productos “ecológicos”, mientras que para otros es tan simple como negarse a trabajar con clientes cuyos negocios dañan el medio ambiente.

Si su institución declara la responsabilidad con el medio ambiente como una de sus objetivos sociales, apoye este objetivo definiendo e implementando una estrategia ambiental. Como primer paso, formalice su compromiso con la protección del medio ambiente en su visión, misión o declaración de valores. Aunque esto puede ser una declaración general de compromiso, es una señal importante para las partes interesadas internas y externas. Por ejemplo, la declaración de la misión de XAC Bank (Mongolia) es “Ser un socio de por vida para nuestros clientes en el suministro de soluciones financieras de valor agregado que abarcan los más altos estándares de una triple misión: Personas, Planeta y Prosperidad”.²⁹

Como paso siguiente, desarrolle una política ambiental formal que especifique sus objetivos ambientales y las metas e indicadores correspondientes. A menudo, la política es un esfuerzo de colaboración entre el gerente de GDS, el departamento de ventas o préstamos, los gerentes de desarrollo de productos y de comunicación, y el

liderazgo de la institución. Al igual que el resto de su estrategia de desempeño social, su política ambiental debe establecer objetivos claros, y las metas y los indicadores correspondientes para medir sus resultados. Considere las cuestiones ambientales más importantes en las áreas donde usted opera. La [Tabla 12](#) proporciona una lista de objetivos, metas e indicadores de ejemplo de responsabilidad ambiental. Un conjunto completo de medidas internacionalmente aceptadas relacionadas con el desempeño ambiental se encuentra en el “Índice Verde”, un recurso del Grupo de Acción de Microfinanzas y Medio Ambiente de e-MFP.³⁰

Su estrategia medioambiental solo enraizará si tiene una persona o comité específico encargado de administrarla. Si bien la alta dirección debe ser en última instancia responsable de alcanzar los objetivos ambientales, es posible que no tengan la experiencia o las herramientas para hacerlo. Muchos proveedores han encontrado útil asignar una función dedicada para apoyar a la administración en la toma de decisiones, por ejemplo, un gerente ambiental dedicado a definir y monitorear los objetivos ambientales. Este esfuerzo puede ser un puesto de tiempo completo, pero normalmente es una función a tiempo parcial de un miembro del personal existente. Esta persona puede requerir capacitación adicional, tiempo dedicado para estudiar sobre el tema, y mentoría por expertos externos en el campo de “microfinanzas verdes”.

Si el desempeño ambiental es nuevo para su organización, considere cuidadosamente los recursos que puede dedicarle, con el fin de aumentar su compromiso de recursos con el tiempo. La experiencia global demuestra que un proveedor de tamaño mediano podría necesitar dedicar alrededor de cuatro horas por semana de tiempo del personal para el desempeño ambiental. Las actividades de desempeño ambiental podrían incluir las siguientes:

²⁸ Vea la definición de trabajo de “finanzas verdes inclusivas” desarrollada por el Grupo de Acción en Microfinanzas y Medio Ambiente de e-MFP que define las “finanzas verdes inclusivas” como servicios financieros que apoyan el crecimiento económico de una manera limpia, resistente y sostenible y hace hincapié en la base de la pirámide (BOP) al incluir a empresas micro, pequeñas y medianas en países de bajos ingresos income countries o a dichos subgrupos poblacionales dentro de otros países en desarrollo. Consulte la página 8, [Green Inclusive Finance Status, trends and opportunities!](#)

²⁹ Disponible [aquí](#).

³⁰ Disponible [aquí](#).

TABLA 12. EJEMPLO DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES VERDES

META	OBJETIVO	INDICADOR
La institución aumenta la captación de préstamos de energía limpia (energía renovable y eficiencia energética).	La institución aumenta el desembolso de los préstamos de energía limpia en un 10% en el año 1 y un 25% en el año 2.	<ul style="list-style-type: none"> Número de préstamos de energía limpia desembolsados durante el año fiscal (12 meses) Volumen de préstamos de energía limpia desembolsados durante el año fiscal
La institución evalúa los negocios de los clientes de acuerdo con su impacto en el medio ambiente como parte del proceso de aprobación del préstamo.	La institución categoriza el 100% de las nuevas solicitudes de préstamos según su nivel de riesgo ambiental. Se rechaza el 100% de los solicitantes de la categoría de mayor riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> Número de nuevas solicitudes de préstamo evaluadas según su riesgo ambiental Porcentaje de nuevos préstamos en cada categoría de riesgo ambiental
La institución reduce su propia huella ecológica.	La institución implementa por lo menos dos de las siguientes acciones en el año 1, y otras dos en el año 2: <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el uso de energía renovable en un 15% Reducir el consumo de electricidad en un 20% Reducir el consumo de agua en un 20% Reducir el consumo de papel en un 20% Reducir el consumo de combustible en un 20% Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 25% 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad anual de energía generada y consumida por la institución a partir de fuentes renovables (en kWh/FTE) Consumo de electricidad anual (en kWh/FTE) Consumo de agua sobre una base anual (en m3/ETC) Consumo de papel anual (en kg/ETC) Consumo de gasolina o diésel anualmente (en L/FTE) Emisiones equivalentes de CO2 sobre una base anual (en toneladas/ETC)

- Trabajar con la gerencia para crear una estrategia ambiental para la organización, lo que incluye objetivos, metas e indicadores verdes. Monitorear el progreso hacia estos objetivos.
- Elaborar una lista de exclusión ambiental: una lista de negocios que la institución no financiará, sobre la base de su impacto nocivo en el medio ambiente.
- Apoyar a los oficiales de campo para que apliquen la lista de exclusión de la institución (por ejemplo, capacitación sobre cómo evaluar las empresas clientes por su impacto en el medio ambiente).
- Seguimiento y evaluación del impacto medio ambiental de la institución.
- Llevar productos verdes a la cartera de la institución (por ejemplo, productos de préstamo de energía limpia).
- Informar a los interesados externos sobre el progreso de la institución hacia sus objetivos ecológicas.

Como parte de su estrategia, debe tratar de reducir el impacto ambiental de los negocios de sus clientes. En la práctica, esto significa emplear medidas de mitigación del riesgo con clientes cuyos negocios plantean algún riesgo ambiental. Por ejemplo, los clientes que utilizan productos químicos nocivos deben mantener altos estándares para el uso y el almacenamiento seguros; los que generan aguas residuales deben tener permisos adecuados y no contaminar las fuentes de agua. Debe considerar trabajar con clientes para reducir su impacto en el medio ambiente, por ejemplo, demostrando formas más seguras y menos impactantes de administrar sus negocios. Su estrategia también podría incluir la exclusión de algunas empresas por completo. Por ejemplo, ASKI Filipinas no proporciona préstamos a los clientes que están en el negocio de la fabricación del carbón de leña.

Asegúrese de que los oficiales de campo entiendan cómo evaluar los riesgos ambientales que plantean las actividades de los clientes y por qué su estrategia ecológica es importante. Los empleados de campo están en la mejor posición para verificar si las actividades del cliente violan sus políticas ambientales. Capacitar a los empleados de campo sobre los principios básicos de su estrategia verde y proporcionar explicaciones detalladas sobre cómo deben evaluar a las empresas clientes. Puede incluir elementos de concienciación ambiental en paquetes de inducción y sesiones periódicas de entrenamiento de oficiales

EJEMPLO DE CAMPO 14. ACLEDA BANK PLC. INFORMA SOBRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

de campo e integrar puntos de control ambiental en sus formularios y procedimientos de solicitud y contratación estándares.

Después de haber establecido su estrategia ambiental, con metas de rendimiento, realice un seguimiento de su progreso hacia el cumplimiento de estas metas, e informe sus resultados interna y externamente. Estos informes hacen que a su institución se sienta responsable, y le da a su agenda verde más visibilidad entre los empleados, los inversores y el público. Las partes interesadas internas, incluida la junta directiva y sus inversores, pueden utilizar los informes para realizar un seguimiento del desempeño como parte de los planes de incentivos para lograr resultados o desempeño de la administración, así como elementos para sus propios informes a sus inversionistas o propietarios. Del mismo modo, los informes externos (por lo general en su informe anual público) son importantes para demostrar el compromiso de su institución con una sostenibilidad “de triple misión” (financiera, social, ambiental).



- Sonata Finance Pvt. Ltd (India) aplica una [Lista de Exclusión Ambiental](#) a las empresas clientes y tiene una [Política Ambiental](#) que se aplica a sus propias operaciones.
- El [Módulo de Aprendizaje en Línea de Microfinanzas Verdes](#) de UMM ofrece una introducción a Microfinanzas Verdes para proveedores de microfinanzas.

Aclea (Camboya) publica su [informe de política ambiental y rendimiento](#). El banco declara que su enfoque hacia el medio ambiente es para “continuar introduciendo sistemas de eficiencia energética en nuestros edificios y manejar razonablemente nuestros requerimientos de energía dondequiera que operemos”. Como parte de este esfuerzo, Acleda informa sobre su consumo de papel, energía y agua, y sobre sus viajes de negocios (un indicador de emisiones de combustible). Los siguientes gráficos, publicados por el banco, demuestran el desempeño de Acleda en estos indicadores.

Aclea complementa los indicadores de desempeño con un comentario que explica los números y destaca aún más sus prioridades ambientales, tales como los siguientes:

- Entre 2014 y 2015, el uso de papel disminuyó en un 13% debido al continuo uso creciente de datos electrónicos. El banco utiliza ahora AutoOffice System, desarrollado por la División de TI del banco y lanzado a finales de 2014, para enviar y recibir información interna.
- El aumento de los residuos de papel en un 18% entre 2014 y 2015 se debió a la destrucción de una acumulación de archivos y documentos obsoletos en la sede.
- Entre 2014 y 2015, el consumo de electricidad aumentó un 13% debido a la construcción de su nuevo edificio de la sede. Sin embargo, sus sucursales estándares estaban equipadas con iluminación moderna y aire acondicionado y electrodomésticos con consumo más eficiente de energía.
- El consumo de agua se redujo en un 17%, debido a que el personal ha sido entrenado para conservar el agua y son conscientes de que el uso del agua es monitoreado. Además, el agua de lluvia se almacena y se recicla durante el monzón.

	2011	2012	2013	2014	2015
Energía					
Electricidad (kWh/FTE*)	1149	1269	1230	1231	1391
Gasolina (l/FTE)	51	48	47	41	41
Diésel (l/FTE)	58	60	60	54	49
Lubricante (l/FTE)	2.2	1.9	1.8	1.6	1.3
Gas (kg/FTE)	0.08	0.04	0.04	0.02	0.01
Emisión de CO₂ (equivalentes, en miles de kg)					
Electricidad	4461	5160	5870	7050	8929
Gasolina	852	848	978	1025	1137
Diésel	1125	1214	1422	1541	1574
Agua (m³/FTE)	42	22	20	19	16
Viaje de negocios en auto (km/FTE)	272	329	316	343	224
Viajes de negocios en motocicletas (km/FTE)	2364	2272	2427	2217	1792

*FTE (equivalente de tiempo completo) = cantidad promedio de trabajadores durante el año

1B.4 ANALIZAR LOS DATOS DE DESEMPEÑO SOCIAL Y PRESENTAR INFORMES SOBRE ESTOS

Al analizar los datos sociales e informar sobre estos, el objetivo es proporcionar un conjunto de datos que sean fáciles de entender y no demasiado largos, pero que aun así guíen a la dirección, los miembros del personal y los miembros del consejo a través de los temas y ayuden en la toma de decisiones. Además, debe considerar diferentes maneras de comunicar los hallazgos y hacer que sea un punto para compartir la información con todas las partes interesadas, que pueden incluir personal en muchos niveles de la organización, así como partes interesadas externas. Si las operaciones han tenido que ver con la recolección de los datos, es particularmente útil para ellos ver los informes y reflexionar sobre los hallazgos, ya que esto confirma la importancia de estos datos y justifica el tiempo que han pasado en la recolección y la comprobación.

También puede encontrar valor en la presentación de informes sobre los datos de los resultados sociales a los propios clientes. Hacerlo permite a los clientes reflexionar sobre el logro de metas y las brechas continuas, e involucrarlos en la celebración de sus éxitos. El proceso puede implicar una discusión durante una entrevista de solicitud de préstamo o reunión de grupo. Fondo Esperanza (Chile) envía una carta³¹ a sus clientes de préstamos del cuarto ciclo donde muestra los datos recolectados durante los cuatro ciclos de préstamos, incluidos ingresos de negocios y hogar, ahorros acumulados, experiencia de liderazgo y otros. En la carta, el Fondo Esperanza felicita al cliente por los resultados positivos y enfatiza que no debe desanimarse por los resultados menos positivos. La carta compromete al Fondo Esperanza a continuar apoyando al cliente e invita al cliente a comprometerse por escrito sobre sus metas para los próximos 18 meses en estos temas.

Sea conciso en sus informes. Los gerentes y los miembros del consejo siempre prefieren tratar con informes breves, viñetas y datos claramente presentados. Para las partes interesadas internas, especialmente para el consejo y la dirección, la preparación de informes visuales, comparados con datos institucionales previos (por ejemplo, el mes anterior, los trimestres anteriores, etc.) y la mención de referencias a nivel de país lo harán más relevante y permitirán utilizar los datos para la toma de decisiones. La guía para la Práctica Esencial 2A.1 proporciona orientación sobre los informes de desempeño social del consejo.

Si bien los datos de desempeño social son más importantes para los accionistas internos que los usarán para comprender a los clientes y mejorar los productos y las operaciones, los accionistas externos también deberán tener acceso a los datos sociales de la institución.

Su institución puede elegir publicar los datos de desempeño social en su sitio web o informe anual, o puede informarlos a su red nacional, regional o global, o al regulador nacional que mostrará su compromiso con la transparencia.

Tenga en cuenta que las partes interesadas externas (por ejemplo, los donantes, los investigadores y los observadores de la industria) a menudo prefieren informes resumidos que muestren cambios en los resultados de los clientes y el progreso hacia las metas en comparación con los referentes mundiales.



- El [Índice Verde 2.0: Una Herramienta Innovadora para Evaluar el Desempeño Ambiental en el Sector de Microfinanzas](#) puede ser usado para evaluar cómo un PSF está manejando su desempeño ambiental. Es un buen punto de partida para desarrollar una estrategia verde.
- [Finanzas Verdes Inclusivas](#) discute el estado de la práctica de las finanzas verdes inclusivas y proporciona definiciones básicas, una visión general del sector y ejemplos de buenas prácticas.

³¹ Puede encontrar una carta a los clientes de ejemplo en el Anexo 4 del documento del SPTF [Guidelines on Outcomes Management for Financial Services Providers](#). (2016)

EJEMPLO DE CAMPO 15. INFORMES DE AMK A DIFERENTES PARTES INTERESADAS

AMK (Camboya) tiene tres informes de rendimiento social diferentes:

- 1. Resumen de hallazgos para la gestión.** La gerencia revisa los hallazgos y desarrolla una respuesta de media o una página sobre las implicaciones, con recomendaciones para la acción.
- 2. Informe completo del equipo de investigación, presentado al Comité de Desempeño Social.** Este informe abarca detalles de metodología de recolección de datos, muestreo, controles de calidad, cualquier limitación, desagregación de los datos, junto con las observaciones de la administración. El Comité de Desempeño Social incluye al director general, los altos directivos, los miembros del consejo selecto y al personal del departamento de investigación.
- 3. Informe resumido del Comité de DS, presentado a la junta.** Este informe da los hallazgos clave y una luz verde, amarilla o roja (para reflejar “correcto”, “algunas preocupaciones” y “cuestiones importantes que se deben abordar”), y comenta la adecuación de la metodología, la integridad de la información y si los hallazgos están en línea con la misión de AMK. Por ejemplo, los resultados de AMK sobre la vulnerabilidad y la salud de la línea final de 2012 comparados con la encuesta de referencia de 2006/7, que se muestran en la siguiente tabla, son un ejemplo de los hallazgos de resumen que se muestran a la administración. La encuesta de línea final en 2012 mostró un aumento en los niveles de vulnerabilidad de los clientes ante los impactos externos (por ejemplo, inundaciones y sequías) y eventos de salud en el hogar. Los datos llevaron a la dirección y a la junta directiva a reflejar que se trataba de asuntos que el microcrédito no puede abordar directamente, pero que podrían ser abordados por el microseguro. Como resultado, AMK comenzó las negociaciones con una compañía de seguros para el seguro de salud, e introdujeron un producto de seguro poco después.

Indicadores de salud recolectados	% de clientes de base (2006/2007)	% de clientes de línea final (2012)	Cambio (línea final menos base)
El hogar sufrió una crisis/un evento importante el año pasado	33	67	+34
Nunca pidió dinero prestado ni vendió activos para pagar por el seguro de salud/medicaciones	48	39	-9
A veces/siempre pide dinero prestado o vende activos para pagar por el seguro de salud/medicaciones	13	19	+6



- Las [Directrices sobre la gestión de resultados para PSF](#) del SPTF analizan el contenido de un informe de desempeño social y cómo la administración puede utilizar los resultados.
- El [Informe de Impacto 2014](#) de Friendship Bridge, Guatemala es un ejemplo de un informe de desempeño social externo, con buen uso de gráficos y datos. Los [Informes Anuales](#) de Fonkoze Haití incluyen una gran cantidad de datos sociales en gráficos que hacen que sea fácil de comprender.
- El [Informe Anual](#) de la Fundación Kashf 2014 es un gran ejemplo de cómo integrar los datos sociales y financieros en un solo informe.

EJEMPLO DE CAMPO 16. INFORMES DE FONKOZE A AUDIENCIAS EXTERNAS



Foto: Kiefel Photography

Este extracto del [Informe Anual de Fonkoze \(Haití\) 2016](#) demuestra cómo un PSF puede reportar a audiencias externas.

EL PROGRESO DE NUESTROS CLIENTES

El Equipo para el Impacto Social de Fonkoze recopila datos sobre el bienestar de los clientes. Monitorean los mismos clientes individuales anualmente, a veces por hasta cinco años, y estos datos les permite medir el impacto en las vidas de los clientes sobre indicadores que van más allá de su progreso financiero.

METODOLOGIA GRUPAL

El producto principal de Fonkoze es el crédito grupal con una garantía social y la institución tiene más de 60,000 clientes activos en este programa. Individuos forman los “grupos solidarios” de cinco mujeres que se reúnen en uno de los 2,000 Centros de Crédito que tiene Fonkoze por todo el país. Los miembros del grupo se apoyan y se motivan mientras hacen rendir cuentas también a los otros miembros del grupo para promover el manejo eficaz de sus finanzas. (tamaño de la muestra: 251)

