

LINEAMIENTOS SOBRE LA GESTIÓN DE RESULTADOS PARA PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS

Términos clave y 10 PASOS para la gestión de
resultados práctica y eficaz en costos

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



PREFACIO

El Grupo de Trabajo de Resultados de los Clientes

Fundado por el Grupo de Trabajo sobre Desempeño Social (SPTF, siglas en inglés) en octubre de 2014, el Grupo de Trabajo de Resultados de los Clientes (OWG) busca identificar y compartir las buenas prácticas en todas las áreas de medición, análisis y reporte de los datos de resultados de los clientes y promover la gestión mejorada de los resultados por parte de las diversas partes interesadas alrededor del mundo. El OWG identifica las buenas prácticas por medio de la revisión de material secundario, entrevistas a profundidad de las partes interesadas, estudios de casos y una serie de seminarios interactivos en línea que comparten la experiencia de los proveedores de servicios financieros (PSF). Todos los materiales de OWG están disponibles en la página web del SPTF: <http://sptf.info/working-groups/outcomes>.

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

Paralelo a este informe, la Plataforma Europea de Microfinanzas (e-MFP) ha apoyado la creación del recurso [Lineamientos sobre la Gestión de Resultados para los Inversionistas](#).¹ 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.

Naturalmente, la manera en que los PSF pueden gestionar los resultados prácticamente, según se presenta en estos lineamientos, es algo importante que los inversionistas deben considerar y reflejar en sus requisitos de informes.

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social

Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social (“los Estándares Universales”) aclaran y estandarizan las prácticas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas prácticas implementadas exitosamente in el campo en un manual amplio. Fueron creados por y para personas en microfinanzas como un recurso para ayudar a los proveedores de servicios financieros (PSF) a lograr sus objetivos sociales.

El manual de los Estándares Universales organiza las prácticas de GDS en seis dimensiones, de las cuales las dos primeras se relacionan directamente a la gestión de resultados de los clientes:

1. Definir y monitorear los objetivos sociales.
2. Asegurar el compromiso de la junta, la gerencia y los empleados con los objetivos sociales.

Descargue el [manual de los Estándares Universales](#) para leer todas las prácticas esenciales que caen bajo estas dimensiones de la actividad gerencial.

Seguimiento a este trabajo

Le invitamos a compartir su propia experiencia en la medición y gestión de los datos de resultados de los clientes. También le invitamos a leer el documento titulado [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#),² que es un compañero de estos lineamientos y que incluye los ejemplos que tenemos a la fecha de los PSF que usan datos de los clientes para rendir cuentas, gestionar sus misiones sociales y tomar decisiones que fortalecen el desempeño, tanto financiero como social. ¡Por favor, envíe un correo electrónico a info@sptf.info para unirse a nuestra conversación!

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

² http://sptf.info/images/Making_the_Case_for_Outcomes_Management_to_Financial_Service_Providers.pdf

RECONOCIMIENTOS

Estos lineamientos reflejan el trabajo de muchas organizaciones y las apreciaciones y comentarios de varias personas. El autor desea agradecer las contribuciones significativas de:

AMK, Camboya: Tanmay Chetan
ASHI, las Filipinas: Amina Méndez
BBVAMF Microfinanzas Fundación: 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: Mónica 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: Arsen Kuchukyan
Social Value UK: Jeremy Nicholls
SPTF: Cara Forster, Amelia Greenberg
Facilitadores del subgrupo SPTF OWG sobre 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

Prefacio	ii
Reconocimientos	iii
Introducción	1
1. ¿Qué es la gestión de resultados?	3
Los resultados no son un “impacto”	3
...ni los “resultados” son lo mismo que “acceso”	3
...ni las lindas historias de los clientes son suficientes	4
...y la gestión de resultados involucra mucho más que la medición	4
Tener una teoría del cambio	4
La gestión de resultados se vincula con un sistema continuo de datos de clientes para la GDS	6
2. Principios que subyacen a estos lineamientos	7
3. Compromiso y aceptación organizacional	8
4. DIEZ pasos prácticos para la gestión de resultados	11
PASO 1 Revisión de la misión: Definir las metas sociales de cambio	13
PASO 2 Seleccionar indicadores para capturar el cambio	14
PASO 3 Diseñar el enfoque	17
PASO 4 Asignar fondos y responsabilidades para la implementación	24
PASO 5 Implementar sistemas para recopilar y capturar datos	25
PASO 6 Implementar sistemas para verificar la calidad de los datos	27
PASO 7 Analizar los datos	28
PASO 8 Informar y comunicar los hallazgos	31
PASO 9 Usar los hallazgos	33
PASO 10 Revisar el proceso	34
5. Conclusión: Comprender la gestión de resultados como un proceso continuo	35
Glosario	36
Anexos	A-1
Anexo 1: Metas sociales relacionadas con el cambio para los clientes	A-1
Anexo 2: Lista de indicadores armonizados para cuatro temas de resultados	A-2
Anexo 3: Diseño de la investigación cualitativa	A-10
Anexo 4: Carta de Fondo Esperanza para informar los resultados a los clientes	A-13
Apéndice: Recursos seleccionados	A-14

SIGLAS

BBVAMF	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Microfinanzas Fundación
CAPI	Entrevista Personal Asistida por Computadora
e-MFP	Plataforma Europea de Microfinanzas
FB	Friendship Bridge
FE	Fondo Esperanza
PSF	Proveedor de Servicios Financieros
IVR	Respuesta de Voz Interactiva
SIG	Sistema de Información Gerencial
PPI	Progress out of Poverty Index
PPA	Paridad del Poder Adquisitivo
SIP	Proyecto de Indicadores Sociales
GDS	Gestión del Desempeño Social
SPTF	Grupo de Trabajo en Desempeño Social
SSIR	Stanford Social Innovation Review
USSPM	Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social
VFI	Vision Fund International

INTRODUCCIÓN

El enfoque de este documento: presentar lineamientos prácticos sobre la gestión de resultados

Como seguimiento al documento titulado [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#),³ el cual presentó el *por qué* y el *para qué* de la gestión de resultados de los clientes, estos lineamientos establecen el *cómo*: *cómo* realizar la gestión de resultados de manera práctica, creíble, “con costos razonables”. Los lineamientos se fundamentan en las lecciones aprendidas de varios proveedores de servicios financieros (PSF) y otros actores que tienen experiencia con la recopilación, el análisis y el reporte de los datos de resultados.

La base para estas recomendaciones

Frecuentemente se pide a los PSF que proporcionen evidencia de los resultados de sus productos y servicios para los clientes. Algunos PSF han desarrollado maneras de recopilar, analizar y compartir esta evidencia tanto interna como externamente. Lo que presentamos aquí reúne las mejores prácticas hasta ahora, con un enfoque en identificar qué es necesario y útil, así como las trampas que deben evitar.

Audiencia propuesta

Estos lineamientos están dirigidos a PSF y partes interesadas que trabajan con PSF que están considerando incluir la gestión de resultados de los clientes como parte de sus sistemas de gestión del desempeño social, o que ya están rastreando los resultados y están interesados en maneras de mejorar la eficiencia y calidad de sus datos.

Uso de los lineamientos

Estos lineamientos están estructurados y claramente etiquetados para que usted se enfoque en los aspectos que le interesan, sea que usted sea nuevo en la gestión de resultados o si quiere verificar ciertos pasos. Los pasos son pertinentes tanto para la recopilación continua de datos como para los estudios de investigación de una sola vez, y se aplican si el PSF gestiona su trabajo de resultados internamente o lo encarga externamente.

Los **10 PASOS para la gestión de resultados** se presentan en la Gráfica 1 en la siguiente página. Vea en el [capítulo 4](#) una discusión detallada de cada uno de los pasos. También puede consultar el [Índice](#) para ver en qué página inicia la discusión de cada paso.

³ http://sptf.info/images/Making_the_Case_for_Outcomes_Management_to_Financial_Service_Providers.pdf

Gráfica 1. 10 PASOS PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS



¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE RESULTADOS?

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

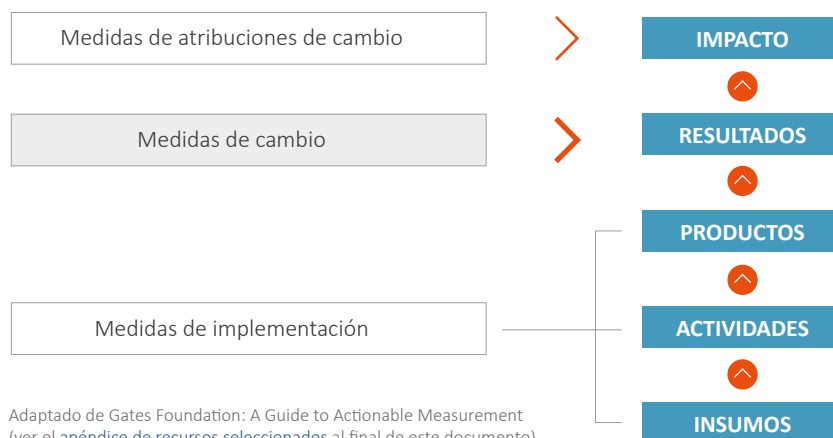
Los resultados no son un “impacto”...

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 2).

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

Debido a que los PSF pueden obtener datos interesantes y útiles a partir de la medición de los resultados, frecuentemente es innecesario que los PSF emprendan la compleja y costosa tarea de intentar medir el impacto en el sentido técnico estricto de tratar de atribuir causalidad.

Gráfica 2. **Jerarquía de resultados**



...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.

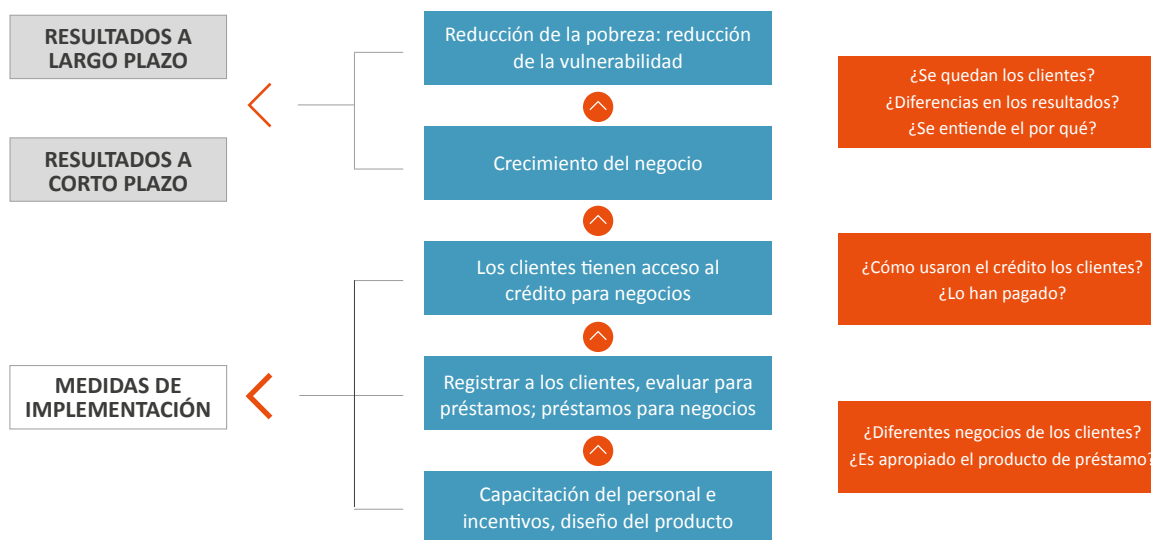
El recurso que acompaña a este documento, [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#), incluye ejemplos del uso de datos de resultados para la toma de decisiones estratégica. El resto de estos lineamientos detalla los otros pasos para implementar la gestión de resultados.

Tener una teoría del cambio

La jerarquía de resultados (ver Gráfica 2) lleva a tener una Teoría del Cambio, la cual es un marco útil para pensar acerca de la secuencia de las actividades, los resultados a corto y largo plazo y las preguntas relacionadas que son parte del análisis de los resultados.

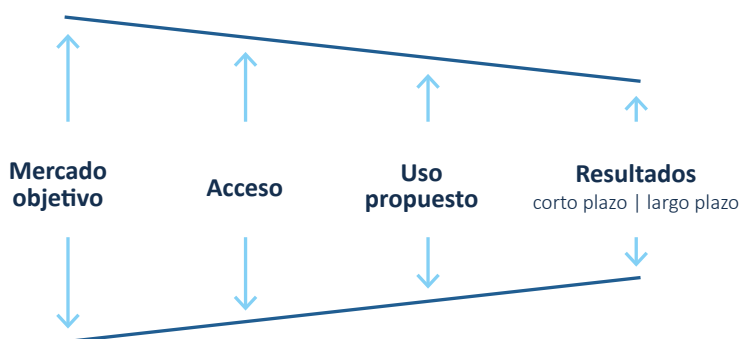
⁴ Las historias sistemáticas de clientes que son representativas de la gama de experiencias de clientes, incluyendo las menos positivas, pueden ser útiles y creíbles para la gestión de resultados, según se discute en el [paso 3](#), página 17.

Gráfica 3. Ejemplo de una Teoría del Cambio: Crédito – y preguntas – vinculado a los resultados de negocios de los clientes



Tales preguntas acerca de cómo llegar al mercado objetivo, diseñar servicios apropiados, cómo se usan los servicios y si se retienen los clientes son familiares para la gestión del desempeño social y reflejan los sistemas de datos de los clientes para la GDS. Las preguntas se reflejan en el concepto de un “Embudo de disminución” (ver Gráfica 4), el cual refleja la realidad de que no todos los clientes usan el servicio según se pretende ni continúan usando un servicio. Además, los resultados para prácticamente todos los PSF que han recopilado datos de resultados han demostrado de que mientras pueden ocurrir algunos cambios a más corto plazo (como un cambio en los activos y la facturación del negocio), otros resultados pueden aparecer típicamente solo a más largo plazo (como la reducción de la pobreza después de 3-5 años).

Gráfica 4. Un “embudo de disminución”



Esto tiene implicaciones para el diseño e implementación de un sistema de gestión de resultados para un PSF, incluyendo:

- Manejar las expectativas de las partes interesadas con respecto al tiempo y los procesos involucrados para que el cambio se lleve a cabo
- Rastrear indicadores a largo plazo únicamente después de unos cuantos años, no anualmente
- Diseñar cualquier muestra para incluir a los clientes que abandonan.

La gestión de resultados se vincula con un sistema continuo de datos de clientes para la GDS

Un PSF no debería pensar en los resultados como un área de actividad independiente, sino que debería integrar la gestión de resultados como parte de un proceso de extremo a extremo (“end2end”) para la gestión del desempeño social, con su propio marco de tiempo y un ciclo de retroalimentación para asegurar el uso de la información.

Un sistema de datos de los clientes para la gestión del desempeño social rastrea el desempeño del PSF en relación con los objetivos y valores sociales en cuatro áreas principales que se relacionan con los clientes: alcance, servicios, protección al cliente y resultados. Los resultados son el punto final y son un conjunto de datos dentro del sistema en general, como se muestra en la Tabla 1.

Algunos de estos datos provienen del sistema de información gerencial (SIG) como parte de las operaciones de rutina. Algunos se recopilan por medio de encuestas separadas. La buena práctica es que un PSF integre la gestión de resultados a su sistema general de datos de clientes dado que, como demuestra la teoría del cambio, los datos recopilados a un nivel más bajo de la “jerarquía” son pertinentes para lograr y analizar los resultados. La gestión de resultados, por lo tanto, está anclada en las prácticas esenciales de los [Estándares Universales para la GDS](#).

Tabla 1: Los resultados como parte de un sistema de datos de clientes para el desempeño social
(aspectos ilustrativos para diferentes objetivos y valores)

Alcance	Servicios	Protección del cliente	Resultados
<ul style="list-style-type: none">Rural/urbanoCaracterísticas de los nuevos clientesCaracterísticas de los negocios de los clientes	<ul style="list-style-type: none">Acceso a diferentes productos/serviciosRetroalimentación del clienteRetención/salida del clienteRazones para la salida	<ul style="list-style-type: none">Préstamos múltiplesConcienciación del clienteIncumplimiento del clienteRespuesta a quejas de clientes	<ul style="list-style-type: none">Cambio en el negocio del clienteCambio en el bienestar del clientePercepción del cambio por parte del cliente

PRINCIPIOS QUE SUBYACEN A ESTOS LINEAMIENTOS

Estos lineamientos tienen el propósito de ser prácticas y éticas, lo que significa que promueven la gestión de resultados que respeta los principios importantes de ser austeras, creíbles, asequibles (pero con algún costo), transparentes y abiertas al aprendizaje.

Gráfica 5: Principios para la gestión de resultados



Relacionado con lo anterior, estos lineamientos apoyan la “investigación austera”, según se define en la Declaración de Compromiso con la Investigación Austera. Este concepto fue desarrollado por los departamentos de dos universidades estadounidenses, MIT y Tufts, después de muchos años de experiencia en investigación.⁵

La investigación austera es:

- *Rigurosa* – respeta los estándares de calidad establecidos, según lo establece el campo de estudios
- *Pertinente* – los hallazgos son accesibles y procesables; si son concluyentes, pueden impulsar el cambio; si no lo son, profundizan la comprensión y la consulta futura
- *Respetuosa* – valora el tiempo y las ideas del encuestado; los encuestados tienen la opción de no participar
- *Del tamaño correcto* - no incluye preguntas o actividades innecesarias; cualquier muestreo es lo suficientemente grande como para generar datos proporcionales al objetivo de la investigación, pero no más grande.

Resumido de la Declaración de MIT D-Lab y Fletcher School, TUFTS University. Ver [Apéndice: Recursos seleccionados](#) en la página A-14

El ser austero en la gestión de resultados involucra un equilibrio. Sí se recopilan datos necesarios y útiles y se invierte el suficiente tiempo y recursos para asegurarse que los datos que se recopilen y registren sean exactos.⁶ Pero no se recopilan demasiados datos, con demasiada frecuencia, ni se usa demasiado tiempo del cliente para obtenerlos. Y, cuando sea posible, también se recurre a los datos disponibles, tales como los datos que ya se recopilan como parte de las operaciones de rutina.

Además de apoyar los datos austeros, estos lineamientos enfatizan y expanden la idea del rigor, o de ser creíble. Por supuesto, asegúrese de que sus datos sean de buena calidad. Las decisiones estratégicas no pueden tomarse sobre la base de datos que son dudosos. Pero también sea creíble en las metas que establezca para sus objetivos sociales.

⁵ Lea la [Declaración de Compromiso con la Investigación Austera](#) y visite el sitio en Internet de [D-Lab](#) para conocer más sobre el concepto de “datos austeros” que está promoviendo y aplicando Acumen. También ver el [Apéndice: Recursos seleccionados](#) al final de este documento.

⁶ El PASO 6 se enfoca en los procedimientos para asegurar la calidad de los datos.

Es de mayor motivación tanto para el personal como para los clientes el tener una comprensión realista de qué tipos de resultados pueden esperar en uno, tres o cinco años. Además, sea creíble en su mercadotecnia. Los financistas no (¡o ya no!) serán engañados por promesas exageradas de transformación o aseveraciones de que cada cliente se ha beneficiado.

Además, estos lineamientos están comprometidos a recomendar prácticas que son asequibles. Los PSF frecuentemente tienen recursos muy limitados para invertir en la gestión de resultados. Es importante observar que “asequible” no es lo mismo que el costo más bajo posible, ya que el enfoque del costo más bajo puede no generar datos que sean lo suficientemente creíbles, pertinentes y utilizables. Aun así, los ejemplos del campo muestran que es posible obtener apreciaciones exactas y poderosas acerca de los resultados de los clientes a partir de un conjunto relativamente pequeño y poco complicado de datos.

Otro principio importante es ser transparente. Note que la credibilidad y la transparencia están vinculados. La credibilidad requiere tanto datos exactos como transparencia acerca de los hallazgos, así como transparencia acerca de cómo llegó a esos hallazgos. La presentación de informes debería incluir cualquier resultado negativo así como positivo, y un conteo claro de los métodos, números (o muestra) cubierta y las limitaciones conocidas.⁷

Un principio rector final es que haya una cultura de aprendizaje y apertura a la mejora. Finalmente, el uso de los datos depende de una cultura de cuestionamiento dentro de la institución: “¿Cómo nos está yendo?” “¿Podemos mejorar?” Esto debe vincularse a la voluntad de considerar los hallazgos que pueden no ser completamente positivos, cuando el análisis muestra que, aparte de los resultados promedio, hay clientes que no mejoran. Después de todo, la investigación en los últimos 10 años y más ha mostrado que no todos se benefician de los servicios financieros. Una cultura de aprendizaje y de mejora permite a un PSF construir sobre sus éxitos mientras que realiza cambios que reducen los fracasos.

⁷ Ver PASO 8, informes.

COMPROMISO Y ACEPTACIÓN ORGANIZACIONAL

Antes de que estos lineamientos ahonden en el “cómo” de la gestión de resultados, es crítico recordar la importancia del compromiso organizacional con los diferentes actores clave para generar la aceptación. De hecho, la primera decisión es el compromiso de tomar acción a favor de la gestión de resultados. La decisión y el impulso deben venir de (o cerca de) las altas jerarquías. Frecuentemente, un inversionista de la junta puede tomar la iniciativa y puede traer soporte técnico. El documento que acompaña a éste, [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#), es una referencia para que la junta y la alta gerencia comprendan que la gestión de resultados es esencial para cualquier PSF que tenga una doble misión porque permite al PSF comprender los resultados de sus servicios para los clientes, rendir cuentas a los actores clave y tomar decisiones que fortalecen el desempeño, tanto financiera como socialmente. El comprender esto es un punto de partida esencial e impulsará el proceso de implementar los diez pasos para una buena gestión de resultados.

La aceptación es crucial no solo al principio sino en cada paso. El compromiso continuado con todos los actores, a través del proceso de implementación, sostiene el compromiso organizacional con la gestión de resultados. El Director Ejecutivo juega un papel importante: hacer que el personal sea responsable de hacer avanzar la iniciativa y asegurar la aceptación de toda la organización. También debe existir un liderazgo dedicado, frecuentemente un promotor o comité de la GDS, tanto para iniciar la planeación como para supervisar la implementación. A medida que lee los diez pasos para la gestión de resultados en la Sección 4, es importante pensar quién puede jugar el papel de la toma de decisiones principales y quién necesita estar involucrado de otras maneras, tales como en la identificación de indicadores que son pertinentes a las realidades del campo, pensar en los problemas técnicos y aplicar los hallazgos.

EJEMPLOS DEL CAMPO

Los dos ejemplos que se presentan a continuación resaltan métodos interesantes para asegurar la aceptación continua y el compromiso de toda la organización.

AMK, Camboya logró la aceptación y la supervisión técnica a nivel de la junta por medio de un comité de desempeño social.

En el 2005, la junta de AMK, Camboya, fue influenciada por su financista principal (en ese momento, Concern, una ONG internacional), para implementar un mecanismo para informar de manera eficaz acerca del desempeño social. En esos días, la gestión del desempeño social todavía era un concepto muy nuevo y los Estándares Universales para la GDS todavía no existían.

El Director Ejecutivo invitó a expertos externos a unirse al Comité de Desempeño Social (DS), cuyo mandato era asesorar sobre cómo informar acerca del desempeño social, incluyendo informes acerca del cambio en las vidas de los clientes, o resultados. El Comité de DS guió al departamento de investigación en todos los aspectos técnicos en datos de resultados, incluyendo la selección de indicadores, muestreo, herramientas de recopilación de datos, revisiones de calidad, análisis y presentación de informes. Los insumos del Comité de DS sirvieron entonces como aseguramiento de la calidad de los datos para la junta y la gerencia.

Las reuniones del comité de DS involucraron al Director Ejecutivo, la alta gerencia y los miembros de la junta interesados, junto con el personal del departamento de investigación. Las reuniones fueron una oportunidad para que los problemas y desafíos de investigación se discutieran y resolvieran bien, mientras que se involucraba a la gerencia para proporcionar apreciaciones operativas acerca de las preguntas de investigación, la practicidad de los métodos de recopilación de datos y la pertinencia y aplicación de los hallazgos.

Komida, Indonesia, ha apalancado el apoyo técnico externo para lograr un compromiso institucional pleno en la gestión de resultados, con un enfoque en la selección de indicadores y la planificación del sistema de datos

En el 2015, uno de los inversionistas de Komida (Opportunity International, que comenzó una alianza con Komida en el 2013) financió a un consultor externo para trabajar con Komida en una revisión de su sistema actual de gestión de datos de los clientes. Esto incluyó evaluar todos los indicadores e informes, identificar las brechas y planear como monitorear mejor los datos de resultados.

Varios miembros del equipo de liderazgo y del personal han participado en el proceso. Por ejemplo:

- **Selección de indicadores:** La junta, la alta gerencia y los gerentes de sucursales estuvieron involucrados en la calificación de las opciones de indicadores sobre la base de su percepción de la importancia para la toma de decisiones y la practicidad.
- **Creación de un plan de gestión de datos:** Todos los jefes de departamento trabajaron juntos para diseñar un plan de gestión de datos. Este plan especifica la herramienta que debe usarse para la recopilación de datos, la frecuencia de la recopilación y quién tiene la responsabilidad de la calidad de los datos, el almacenamiento de los mismos y la presentación de informes. Ha sido un proceso iterativo que involucra varias reuniones.

Para cada tarea, el involucrar a personas de toda la organización ayudó a construir el compromiso y la aceptación, para apalancar la experiencia y la práctica existentes, y para asignar las responsabilidades de manera eficaz.⁸

⁸ Para obtener mayores detalles del enfoque de Komida para el desarrollo de sus sistemas de datos, por favor ver el documento de OWG: Seminario en línea: <http://sptf.info/images/OWG-brief-on-session-13-Komida.pdf>

DIEZ PASOS PRÁCTICOS PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS

Lo que hemos aprendido y lo que debemos evitar

La gestión de resultados está vinculada con el enfoque general de sistemas de gestión que se muestra en la gráfica a continuación:

Gráfica 6.
Marco de sistemas para la gestión de resultados



Tal enfoque, por supuesto, no es exclusivo de la gestión de resultados; es un proceso iterativo de generación y uso de datos para las decisiones gerenciales y de inversión que vemos en la GDS y otros lineamientos de evaluación.

El Grupo de Trabajo sobre Inversión de Impacto Social, bajo el G8, por ejemplo, establece mapas de elementos similares para la medición del impacto, desde el establecimiento de objetivos hasta la 'gestión impulsada por los datos'.⁹

Dentro de este marco, la Tabla 2 presenta **diez pasos distintos que se requieren para una gestión de resultados fuerte**. Cada paso se basa en prácticas probadas en el sector. Y, para cada paso, esta sección establece opciones, ofrece consejos para la implementación y señala qué cosas evitar. El propósito es siempre crear un proceso de gestión de resultados que sea pertinente, práctico, creíble y asequible.



CONSEJO 1

Note que **nunca es demasiado temprano para comenzar** a planear la gestión de resultados. No despierte a la necesidad de planear la gestión de resultados cuando su programa ya está en ejecución. Sí, los cambios suceden posteriormente, frecuentemente después de un año o más, pero usted puede comenzar a planear la medición de ese cambio, desde el principio. De esa manera, tendrá una línea base con la cual comparar el cambio posterior.¹⁰

⁹ 'Measuring Impact', Grupo de Trabajo sobre Inversión de Impacto Social, documento del grupo de trabajo, 2014.

¹⁰ Ver [PASO 3](#), que inicia en la página 17. Una línea base es el punto de partida para la recopilación de datos.

Tabla 2. **La gestión de resultados como sistema**

	10 PASOS	Junta	Gerencia/ Operaciones	Técnico – GDS/Personal de investigación/ externoal ^a
	Planear			
1	Revisión de la misión: definir las metas sociales de cambio	■	□	□
2	Seleccionar indicadores para capturar el cambio	□	■	■
3	Seleccionar método/s para medir el cambio	□	□	■
4	Asegurar recursos y responsabilidades para la implementación	□	□	
	Recopilar			
5	Establecer sistemas para recopilar y capturar datos		□	□
6	Establecer sistemas para revisar la calidad de los datos		□	□
	Analizar			
7	Analizar los datos	□	□	■
8	Informar y comunicar	□	□	■
	Actuar			
9	Usar los datos de resultados	■	■	
10	Revisar el proceso	□	□	■

■ Papel principal □ Involucrado

* Los actores externos pueden ser agencias técnicas o inversionistas

PASO 1 - REVISIÓN DE LA MISIÓN: DEFINIR LAS METAS SOCIALES DE CAMBIO

¿QUÉ PRETENDE LOGRAR – Y DE QUIÉN?

El tener metas sociales claras de cambio establece el marco de trabajo para identificar los indicadores pertinentes para evaluar si los clientes están progresando, y si las metas sociales pertinentes se están logrando.

Aunque existen muchos tipos de metas sociales relacionadas con los resultados de los clientes,¹¹ la mayoría de PSF se centran en una o más de las siguientes áreas:

- pobreza/vivienda/activos
- negocios
- vulnerabilidad y resiliencia
- salud
- empoderamiento de la mujer.

Al desarrollar sus metas sociales, es importante tener una teoría de cambio acerca de cómo agregarán valor sus servicios y concentrarse en las áreas clave donde espera que sus servicios agreguen valor. También es importante hablar con sus clientes acerca de sus metas, para que los metas que establezca para su organización estén alineadas con las perspectivas de los clientes y las metas para ellos mismos.

Para cada una de sus metas, el PSF también debe definir sus objetivos de resultados SMART (específicos, medibles, factibles, realistas, de tiempo limitado). Para hacerlo, la junta y la gerencia necesitan datos reales de resultados como punto de referencia.

A continuación se presentan dos ejemplos de una meta específica y un objetivo bien definido:

Ejemplo 1 (negocios):

- Meta: Facultar a los clientes para que hagan crecer sus negocios
- Objetivo: Al menos el 80% de los negocios de los clientes lograrán al menos un 5% de aumento de un año a otro en las ventas anuales

Ejemplo 2 (vulnerabilidad/salud):

- Meta: Mejorar la salud del cliente
- Objetivo: Al menos 10% de reducción en el porcentaje de clientes que dicen que en el último año han demorado la búsqueda de tratamiento para una enfermedad debido al costo

Para información adicional acerca de cómo redactar una misión social que sea específica y plausible y sobre cómo vincular las metas a los objetivos, ver la [Guía de Implementación de los Estándares Universales](#) (en particular, las prácticas esenciales bajo el estándar 1A).

CONSEJO 2

Incluir los puntos de vista de los clientes como actores clave para ayudarle a definir sus objetivos, y los indicadores en cada paso, en términos que reflejen el valor para los clientes.¹²

¹¹ Para una lista más amplia de metas sociales para el cambio, ver [Anexo 1](#).

¹² Ver el [ejemplo de Acumen de los clientes de SolarNow](#), quienes valoraban los resultados específicos de la inversión en una linterna solar que no fueron incluidos en la teoría de cambio de la compañía. Ver también [Resumen 12 del seminario en línea de OWG: gestión de los resultados con clientes MiPyMEs](#), para un enfoque que incluye hablar con los clientes al inicio sobre sus metas al tomar el préstamo.

PASO 2 - SELECCIONAR INDICADORES PARA CAPTURAR EL CAMBIO

Los indicadores son los bloques de construcción para medir y analizar los resultados; identifican los puntos de cambio. Existen muchos indicadores que se han usado para diferentes temas de resultados. Lo más práctico es **concentrarse en un pequeño número de indicadores** de resultados para facilitar el proceso de recopilación, análisis e informe de datos.

2.A CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

Al seleccionar indicadores, considere qué tan bien cumplen con los siguientes criterios: pertinencia, facilidad de uso, claridad, factibilidad y comparabilidad. Estos criterios se definen en la Tabla 3, donde también se incluyen las consideraciones para la selección de indicadores.

El OWG aplicó estos criterios a muchos indicadores diferentes relacionados con tres áreas de resultados: negocios, pobreza y resiliencia, e identificó una lista corta de indicadores recomendados que pueden aplicarse en diferentes países. Freedom from Hunger ha hecho lo mismo para indicadores relacionados con resultados de salud. Vea en el [Anexo 2](#) la lista corta resultante de indicadores recomendados y armonizados para estos cuatro temas de resultados.

LECCIONES APRENDIDAS DEL CAMPO

Komida, Indonesia

“Existe tentación para seleccionar una larga lista de indicadores cuando todo parece ser importante – e interesante. Pero uno debe mantener un número de indicadores manejable.”

ESAF, India

“Seleccionamos una larga lista de indicadores e hicimos obligatorio que el personal de campo recopilara todos los indicadores como parte de la evaluación del préstamo. Pero nos dimos cuenta que no podíamos trabajar así. Redujimos la lista de indicadores con la evaluación del préstamo y decidimos realizar una encuesta por muestreo separadamente para los indicadores adicionales.”



CONSEJO 3 – Selección de indicadores

- Si su PSF ya está recopilando varios indicadores de resultados (como parte de una línea base y/o como medición del cambio), deténgase y evalúe cuán útiles son estos indicadores. ¿Cumplen con los criterios que se enumeran arriba? ¿Está su PSF realmente usando los datos en la rendición de informes y en la toma de decisiones interna? Si no es así, probablemente usted pueda reducir su recopilación de datos. Aplique los criterios y mantenga solo los indicadores que los cumplan.
- Si su PSF no está recopilando ya datos sobre resultados, pero las metas sociales de su PSF coinciden con los temas de los indicadores en el Anexo 2, seleccione una lista corta de indicadores clave del anexo para concentrarse en ellos y adáptelos según se requiera a su contexto. Si sus metas sociales incluyen otros temas, como el empoderamiento de la mujer o la capacidad financiera, entonces vea las referencias del Anexo 4, donde encontrará recursos sobre indicadores en otras áreas y aplique los criterios recomendados para seleccionar los indicadores más prácticos para su institución.
- Los mismos indicadores de resultados no serán apropiados para todos los tipos de clientes. Por ejemplo, los indicadores de negocios de valor de activos, facturación y ganancias frecuentemente se incluyen en las evaluaciones de préstamo realizadas para los préstamos individuales y, por lo tanto, frecuentemente son buenos indicadores que se pueden usar para clientes que tienen préstamos individuales. Este no es el caso para clientes que reciben préstamos grupales. Otro ejemplo es el acceso a los activos, que es generalmente muy diferente para los hogares rurales y los urbanos. Para los hogares rurales, el ser propietario de ganado o de un inodoro, por ejemplo, son frecuentemente indicadores de resultados pertinentes, pero no lo serían para hogares urbanos.

EVITE

No trate de medir un gran número de indicadores de resultados. Demasiados indicadores hacen más difícil y agregan más tiempo al manejo del proceso completo de recopilación de datos, gestión de datos, análisis y rendición de informes.

Tabla 3. **Criterios y consideraciones para la selección de indicadores**

Los indicadores DEBERÍAN ser:	Definición	Consideraciones
PERTINENTES	1.0 Captura los elementos clave de resultados para el tema 1.1 Realista en diferentes contextos 1.2 Se alinea a las metas sociales definidas y a la Teoría de Cambio para el tema seleccionado	<ul style="list-style-type: none">• Puede/debe adaptarse al contexto local• Especificar como corto plazo o largo plazo^a para una frecuencia realista de medición• Objetivos o basados en la percepción^b• Seleccionar si se permite el cambio – p.ej. en la línea base <60% de clientes en la línea base tienen una característica
UTILIZABLES	2.0 Procesables por parte de la gerencia del PSF (vinculados a la estrategia operativa) 2.1 Confiables - es probable que se pueda depender de la información	<ul style="list-style-type: none">• Probablemente se alinean a insumos/intervenciones de programa especificados;• Responde a la capacidad de influenciar del PSF
CLAROS	3.0 Sin ambigüedades y redactados claramente	<ul style="list-style-type: none">• El significado se define, según sea requerido
FACTIBLES	4.0 Medibles - de recopilación práctica, involucran preguntas no complejas	<ul style="list-style-type: none">• De respuesta directa, no invasivos, no sensibles. Proporcionan resultados confiables.• Especificar si pueden aplicarse como parte de las operaciones (como parte del formulario de membresía o solicitud de préstamo), transacciones de análisis de datos o es mejor una pregunta de investigación separada (encuesta o cualitativa)
COMPARABLES	5.0 Pueden utilizarse como puntos de referencia	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionan una medida consistente a través del tiempo• Si se aplica, la redacción de la pregunta debe coincidir con los indicadores nacionales para comparar los hallazgos de manera directa^c

Creado por el OWG, sobre la base del trabajo previo de SEEP/AIMS y Freedom from Hunger.

^a Corto plazo – hasta 2/3 años. Largo plazo, 3 años +

^b Generalmente se prefieren indicadores objetivos. Sin embargo, para tipos de preguntas más complejas, los indicadores basados en la percepción pueden ser útiles. Tales preguntas necesitan manejarse más cuidadosamente, ya que es más probable que las respuestas basadas en la percepción estén influenciadas por la manera en que se hace la pregunta, quién la hace, quién más está escuchando y el estado de ánimo del entrevistado.

^c La comparabilidad con datos nacionales es aplicable a preguntas que se cubren en las encuestas nacionales. Por lo tanto, éstas varían por país.

2.B LA IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES DE CONTEXTO

¡Precaución! Es importante reconocer que los indicadores de resultados por sí solos proveen únicamente información parcial. Para el análisis más significativo de los datos de resultados, un PSF también debe recopilar indicadores relacionados con la segmentación del mercado. Estos indicadores son importantes porque los diferentes clientes tienen diferentes puntos de partida y oportunidades de progreso diversas. Por lo tanto, un PSF logrará una comprensión más profunda de los resultados si los monitorea por segmento de clientes. Por ejemplo, si un PSF tiene clientela tanto rural como urbana y elige monitorear los mismos indicadores para todos los clientes, debería asegurarse de analizar tales indicadores separadamente para segmentos rurales y urbanos. La Tabla 4 enumera categorías de indicadores que se usan comúnmente para segmentar a los clientes. La segmentación de los datos de los clientes se discute más en el PASO 7 sobre el análisis de resultados. [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#), Sección 3.2 A, tiene ejemplos de datos de resultados segmentados por ciclo del préstamo, por sector de negocios y por nivel de pobreza.

Tabla 4. **Indicadores que deben considerarse para la segmentación del mercado y para contextualizar los resultados**

Geografía	
1	Rural/urbana
Características de los clientes	
2	Masculino/femenino
3	Etapa del ciclo de vida – p.ej., joven, mediana edad, maduro
4	Nivel educativo completado
Características del negocio/hogar	
5	Categoría o escala del negocio – ‘nano’, micro o pequeño
6	Sector comercial – agricultura/negocio no agrícola/asalariado / mano de obra ocasional por jornal
7	Acceso a otros servicios financieros (ahorros, crédito) – formal, informal
8	Nivel de pobreza

2.C UN PERÍODO DE TIEMPO REALISTA PARA EL CAMBIO

Considere el tiempo necesario para lograr cada tipo de cambio. Su teoría del cambio debe incluir las expectativas para qué tipos de cambio son a corto plazo y qué tipos son a (más) largo plazo. Algunos de los cambios más deseados, como el alivio de la pobreza, frecuentemente se toman años para efectuarse. El definir un cambio como de largo plazo implica que:

- La recopilación de datos y el período de rendición de informes también son a largo plazo, así que esos datos de cambio necesitan recopilarse únicamente después de 3 años o más (no después de 1 o 2 años, cuando el cambio puede no ser visible)
- Se supone que los clientes permanecerán con el PSF al menos por tres años.

El pensar esto a fondo tiene implicaciones importantes para la frecuencia de recopilación de datos¹³ y el rastreo de la retención y salida de los clientes.¹⁴ (Ver en el [Anexo 2](#) ejemplos de indicadores de resultados a corto y largo plazo.)

CONSEJO 4

- Permita que pase suficiente tiempo entre las mediciones de indicadores de resultados a largo plazo. En general, la medición de resultados anualmente o incluso cada dos años puede ser útil en una etapa temprana para establecer tendencias de datos y refinar la metodología, pero de manera continua, puede ser aconsejable recopilar datos del cambio a largo plazo con menos frecuencia. Esto es menos engorroso y consume menos tiempo. ([Ver ejemplos de AMK y Cashpor, PASO 3, f – Planeación de la línea final](#))

EVITAR

No esté de acuerdo en abordar resultados a largo plazo en un corto período de tiempo para apaciguar a los financiadores que están aplicando presión poco realista para mostrar resultados rápidos. En su lugar, explique el potencial de los tipos de cambio a corto plazo y discuta períodos de tiempo realistas para el cambio a largo plazo.

¹³ [Ver PASO 3](#): Planeación de la línea final – cuán frecuentemente recopilar datos

¹⁴ [Ver PASO 7](#): El análisis incluye permitir la salida del cliente

PASO 3 - DISEÑAR EL ENFOQUE

Este paso es el más crítico para determinar el alcance del análisis que será posible y el nivel de inversión requerida. El propósito es ser factible y a bajo costo. Pero como en cualquier esfera, hay cierto grado de inversión y esfuerzo que se requieren para optimizar la credibilidad y utilización de los datos, independientemente del enfoque y método seleccionados.

Al diseñar el enfoque,¹⁵ es útil considerar las opciones que se relacionan con:

- a) Diferentes tipos de datos
- b) Si hacerlo internamente o encargarlo externamente
- c) Apalancar los sistemas internos para datos cuantitativos
- d) Tecnología para la captura de datos
- e) Asegurar la línea base
- f) Planeación de la línea final

A) TIPOS DE DATOS

Uno puede pensar en el uso de los datos de gestión institucional como algo “impulsado por el proceso”; usando datos recopilados fácilmente como parte de las operaciones de rutina. La investigación adicional es más “impulsada por el propósito”: recopilar datos que se necesiten para responder preguntas adicionales.

Jaelyn Berfond | Women’s World Banking

Uno puede aprovechar los tipos de datos¹⁶ cuantitativos y/o cualitativos para capturar el cambio.

Tabla 5. **Características resumidas de los datos cuantitativos y cualitativos**

TIPO DE DATOS	CARACTERÍSTICAS
1 Investigación Encuesta cuantitativa Cualitativa – entrevistas	Aplica la metodología de muestreo para responder preguntas de investigación específicas
2 Datos de gestión institucional	Usa los datos de operaciones y transacciones existentes para establecer una línea base y rastrear el cambio a través del tiempo.
3 Métodos mixtos	Combina el análisis de los datos existentes con recopilación de datos nuevos para establecer un panorama amplio

Cada tipo de datos puede ser útil. La investigación usando datos cualitativos de una encuesta en hogares es un método común que puede realizarse en cualquier momento. La investigación por medio de entrevistas cualitativas al cliente es otra manera relativamente fácil y de bajo costo para capturar la experiencia del cliente. Pero este enfoque generalmente ha sido sesgado hacia la selección de clientes con historias positivas. Tales entrevistas proveen un conjunto creíble de hallazgos solamente cuando se seleccionan los clientes aleatoriamente. Ver en el [Anexo 3](#) una discusión adicional acerca de cómo diseñar eficazmente la investigación cualitativa.

Los datos institucionales están normalmente disponibles en un “sistema de información gerencial” (SIG) de un PSF, ya que éstos se requieren para la captura rutinaria de datos cuantitativos de clientes y datos de transacciones tales como tamaño del préstamo, incumplimiento, retención del cliente y ahorros.

Una mezcla de métodos, que utilice tanto datos de gestión institucional y datos adicionales de investigación, es una buena manera de informar una visión más amplia de los resultados de los clientes, con un análisis más a profundidad.¹⁷

¹⁵ Ver la sección del Estándar 1B en la [Guía de Implementación de los Estándares Universales](#) donde se encuentran más lineamientos sobre cómo puede una institución recopilar, informar y asegurar la exactitud de sus datos.

¹⁶ Ver el glosar para una explicación de los términos usados: ‘[métodos cuantitativos](#)’, ‘[cualitativos](#)’, ‘[mixtos](#)’

¹⁷ Ver en el PASO 7 la investigación de seguimiento acerca de las diferencias en los hallazgos cuantitativos

EJEMPLOS DEL CAMPO

El estudio de una **iniciativa reciente de microseguros de MicroFund for Women (Jordania), en colaboración con Women's World Banking**, demuestra la fortaleza de un enfoque de métodos mixtos.

En el 2008, MicroFund for Women (MfW) introdujo un producto de microseguro, "Caregiver [Proveedor de cuidados]" diseñado a proporcionar fondos de respaldo a las mujeres en caso ellas o un familiar fueran hospitalizados. En el 2015, MfW probó los resultados de este producto, con el apoyo técnico de Women's World Banking. El enfoque involucró tanto datos cuantitativos del SIG como datos cualitativos de entrevistas directas, como sigue:

- Análisis de los datos de transacción de 2008-2015 para préstamos, PAR, y 25,000 reclamos de Caregiver para capturar:
 - » la demografía (p.ej., edad) de los clientes que hacían los reclamos y
 - » las tendencias en el comportamiento de los reclamos mapeados contra el pago de los préstamos
- Grupos de enfoque exploratorios y entrevistas con 78 mujeres que presentaron reclamos, comparando el patrón demográfico observado a partir de los datos cuantitativos, para explorar las siguientes preguntas:
 - » Hasta qué punto las mujeres habían usado el pago de Caregiver para cubrir gastos médicos pendientes
 - » Si las mujeres habían podido evitar la deuda adicional y mantener el consumo básico
 - » Qué tan bien los clientes comprendían el costo del seguro y su efecto en el costo del préstamo
 - » Cómo percibían las mujeres el beneficio de Caregiver y
 - » Cómo contribuía a la toma de decisiones de los clientes en la familia.

En este enfoque de métodos mixtos, la investigación cuantitativa y cualitativa proporcionaron cada una apreciaciones diferentes pero muy útiles. Específicamente, el análisis de datos de las transacciones (cuantitativo) mostró evidencia de que los clientes mantenían el pago del préstamo como resultado de Caregiver. Los datos de los grupos de enfoque (cualitativo) capturaron procesos y beneficios adicionales.

B) CAPACIDAD INTERNA Y/O EXPERIENCIA Y APOYO EXTERNO

Un PSF puede elegir tener capacidad de investigación interna, frecuentemente dentro de un departamento de GDS/investigación, o puede encargar la investigación externamente, a un consultor/agencia de investigación o universidad. La investigación externa funciona bien si la experiencia es apropiada y se alinea con el enfoque del PSF. También tiene la credibilidad de ser claramente objetiva ante los actores externos. Sin embargo, la investigación encargada externamente puede presentar desafíos significativos si los investigadores no están familiarizados con el sector o con los matices de la cuestión que se está considerando. Es importante enfatizar que la capacidad interna y el involucramiento son necesarios para asegurar la utilidad de cualquier investigación externa.

CONSEJO 5

Si decide encargar la investigación de manera externa, tenga cuidado de elegir una institución o consultor que a) tenga una trayectoria comprobada en evaluaciones prácticas y rendición de informes, b) comprenda los servicios financieros y c) haya leído estos lineamientos, ¡así como [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros!](#)

EVITAR

No suponga que la investigación externa es un atajo que le ahorrará tiempo. En la mayoría de los casos, no obtendrá datos utilizables a menos que se tome el tiempo de explicar sus metas, clientes, servicios y contexto cuidadosamente a la parte externa y que haga que un miembro experimentado de su equipo trabaje con ellos de cerca en todo el proceso. ¡Nadie conoce a sus clientes y su contexto mejor que usted!

EJEMPLO DEL CAMPO

La experiencia de Cashpor resalta algunos puntos a favor y en contra de la recopilación de datos interna comparada con la externa:

Desde el 2008, Cashpor, India, ha usado diferentes equipos para recopilar datos de encuestas por muestreo: comenzando con un equipo de estudiantes en pasantía y luego usando al equipo de auditoría interna, y más recientemente encargando el trabajo a un instituto local de investigación. Los inversionistas de Cashpor sugirieron que el usar un instituto local de investigación aseguraría la credibilidad. Sin embargo, la experiencia ha sido mixta. Los problemas principales se resumen en la tabla a continuación.

Tabla 6. **Recopilación de datos interna o externa – la experiencia de Cashpor**

Opciones de equipo intentadas	A FAVOR	EN CONTRA
Equipo propio: auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece como independiente - rinde informes directamente a la junta • Entiende de microfinanzas y de los clientes – cómo hacer preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los actores externos no la ven como algo suficientemente independiente
Agencia de investigación externa – departamento de investigación de una universidad	<ul style="list-style-type: none"> • Completamente independiente, profesional, experiencia en investigación • Credibilidad con actores externos 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen tanto conocimiento sobre microfinanzas • Los entrevistadores son menos aptos para interactuar con los clientes • Rendición de informes demorada: es una asignación pequeña, no es una prioridad • El PSF no es propietario del software estadístico, así que no tiene acceso a los datos para un análisis adicional

C) APALANCAR LOS SISTEMAS EXISTENTES PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS

Como parte de la GDS, existe una tendencia hacia la recopilación interna de datos, integrada con las operaciones; extrayendo los datos ya recopilados como parte de la evaluación del préstamo o agregando un pequeño número de indicadores seleccionados que pueden integrarse con los procesos existentes. Los beneficios se vinculan con:

- Concentrarse en un pequeño número de indicadores – varios de los cuales ya están siendo recopilados
- Apalancar las oportunidades existentes para que el personal de campo interactúe con los clientes
- Tener datos amplios para todos los clientes, particularmente para la línea base (no solo una muestra)
- Implementar revisiones de calidad
- Implementar el SIG para capturar los datos
- Mantener un proceso continuo para recopilación de datos a través del tiempo.

Los actores externos pueden jugar un papel de apoyo en este trabajo: como consejeros, al proveer apoyo técnico, o involucrándose directamente para gestionar parte del proceso, como el cotejo, el análisis y el informe de los datos recopilados por medio de las operaciones. Dos ejemplos interesantes son el apoyo de asesoría proporcionado por Opportunity International a Komida (ver la [página 10](#)), y la asesoría y la rendición de informes de BBVAMF sobre los datos recopilados por sus socios (ver bajo el [PASO 7](#)).

D) TECNOLOGÍA PARA LA CAPTURA DE DATOS, Y SU ANÁLISIS

La tecnología es un área crucial emergente. Las tabletas, los teléfonos móviles y el software para el análisis de datos están comenzando a proporcionar opciones interesantes para facilitar los procesos de captura y análisis de datos. Hay una inversión inicial en el equipo y en los programas, pero una vez se hace, la inversión ayuda a reducir los costos a largo plazo. A continuación, se encuentra una breve lista de algunas de las muchas maneras en las que la tecnología puede integrarse a las operaciones o en la obtención de retroalimentación del cliente:

- **Entrevista Personal Asistida por Computadora (CAPI, siglas en inglés):** El personal usa tabletas para capturar los datos en lugar de registrar los datos de la entrevista en papel. Esto requiere preguntas claras y cortas, y una capacitación cuidadosa del personal acerca de cómo hacer preguntas y qué códigos usar. También toma tiempo para digitalizar las preguntas. Pero esta metodología tiende a mejorar la calidad de los datos. Pueden integrarse al programa verificaciones sobre el ingreso consistente de datos, mientras que la carga de datos en tiempo real permite una revisión de exactitud rápida.
 - » El personal de campo de **Fondo Esperanza** (Chile) registra los datos en tabletas y carga los datos de la tableta a la base de datos central cuando regresan del campo.
 - » **Cashpor** (India) ha podido trabajar con programas para teléfonos móviles para capturar tanto datos de transacciones como datos sociales. Los datos de los teléfonos móviles se cargan directamente a la base de datos central.
- **Uso remoto de los teléfonos móviles:** las encuestas pueden emprenderse aprovechando el aumento en el uso de los teléfonos móviles y los métodos automatizados baratos de mensajería de texto (SMS) o respuesta de voz interactiva (IVR).
 - » **Bamboo Finance** con **EFC Zambia** hicieron un proyecto piloto con una encuesta por SMS sobre ahorros para comprender las motivaciones para ahorrar, la facilidad del acceso (ATM, sucursal), el uso de ahorros y si los productos de ahorro han generado resultados positivos: capital adicional para inversión en el negocio o para facilitar el flujo de caja. La participación en la encuesta era gratuita y a los usuarios de teléfono móvil se les envió un SMS para optar a ingresar en la encuesta. Había preguntas separadas para los clientes existentes y para quienes no eran clientes. Durante un mes (diciembre del 2014 – enero del 2015), la encuesta fue completada por 400 clientes y 600 personas que no eran clientes. La conclusión del proyecto piloto fue que las encuestas basadas en SMS son una manera apropiada, escalable y eficaz en costos para recopilar retroalimentación de los clientes. Las lecciones fueron que con apenas unas 10 preguntas factibles con este método, el alcance de la investigación debe ser muy enfocado. Y los grupos de enfoque son necesarios para probar, refinar y reducir el número de preguntas pertinentes.¹⁸
 - » **Voice of the Client [La Voz del Cliente]**, una iniciativa conjunta desarrollada por Hivos y MIX, usó SMS e IVR para recopilar retroalimentación del cliente (todavía no se aplica a la captura de resultados).¹⁹ El uso remoto de los teléfonos móviles para retroalimentación del cliente también ha sido demostrado por Acumen con sus socios empresariales sociales.²⁰
- **Programas para el análisis.** Muchos actores están produciendo programas para facilitar el análisis de datos (de resultados) y la rendición de informes. Los siguientes son ejemplos del trabajo en proceso:
 - » Una herramienta basada en Excel para rastrear el cambio con el PPI, con prueba piloto realizada con socios de Vision Fund²¹
 - » La herramienta basada en Excel de Freedom From Hunger para los datos de los clientes²²
 - » Trabajo apoyado por Opportunity International con Quantum Analytics (India) y Cashpor para desarrollar una plataforma automatizada para los datos de desempeño social.

¹⁸ Ver Bamboo Finance, [presentación en la Reunión Anual del SPTF, 2015](#)

¹⁹ [The Voice of the Client – An Analysis of client satisfaction and consumer protection across four MFIs in India, MIX and Hivos, 2015. https://www.themix.org/sites/default/files/publications/Voice%20of%20the%20Client_An%20analysis%20of%20client%20satisfaction%20and%20consumer%20protection%20across%20four%20microfinance%20institutions%20in%20India.pdf](#)

²⁰ Ver, por ejemplo: The Power of Lean Data. The Lean Data Field Guide. Innovations in Impact Measurement. [Ver Apéndice: Otros recursos](#)

²¹ Ver blog de PPI: 'Tracking Poverty Change Over Time with the PPI: Lessons from Vision Fund, 2015. [Ver Apéndice: Otros recursos](#)

²² A esto se le llama una base de datos de indicadores para COPE, o Desempeño de los Resultados de los Clientes, aunque el programa no genera hasta ahora informes sobre el cambio a través del tiempo. <https://www.freedomfromhunger.org/client-outcome-performance-cope-indicators-database>

E) ASEGURAR UNA LÍNEA BASE – PARA COMPARARLA CON UNA LÍNEA FINAL

Un punto de partida ideal es crear una línea base. El medir los resultados significa que estamos comparando el cambio con el tiempo, el cambio desde el momento en que un cliente se adhiere a un programa hasta cuando ha completado uno o más ciclos de préstamo. El recopilar información sobre indicadores seleccionados²³ cuando los clientes se adhieren a un programa proporciona un perfil de alcance al cliente que también representa datos de la [LÍNEA BASE](#). Cuando los mismos datos se recopilan para los mismos clientes en un momento posterior, podemos directamente comparar la diferencia. Los datos recopilados posteriormente son los datos de [LÍNEA FINAL](#).

Los PSF tienen nuevos clientes que se unen a ellos cada año, durante todo el año. La información de línea base puede recopilarse para los nuevos clientes en el momento de su primer préstamo.

- El formulario de [evaluación del préstamo](#) contiene indicadores relacionados con los negocios del cliente y otros datos financieros. Por ejemplo, BBVAMF²⁴ usa los datos del formulario de evaluación del préstamo para monitorear los cambios de un año a otro en el valor de los activos, las ventas mensuales y el ingreso neto mensual de los negocios de los clientes en quienes se invierte.
- Un formulario de [solicitud de membresía](#) puede recopilar otros indicadores de datos de los clientes, incluyendo indicadores a más largo plazo (p.ej. los relacionados con la reducción de la pobreza y el empoderamiento de la mujer). El formulario de solicitud de membresía se llena una vez, cuando el cliente se adhiere al programa. Por ejemplo, Cashpor (India) recopila datos sobre el PPI e indicadores de calidad de vida para todos sus clientes a su ingreso.

¿Qué hacer si no se tienen datos de línea base?

Sin una línea base, es posible que las opciones para comparar el cambio sean menos robustas. Un método es comparar datos para diferentes clientes, en diferentes ciclos del préstamo. Este método, que involucra lo que se llama análisis [transversal](#), es una alternativa útil, pero:

- Supone que los nuevos clientes tienen las mismas características que tenían los clientes maduros cuando se adhirieron, lo cual no necesariamente es verdad.
- No toma en cuenta los clientes que salen entre ciclos. Ya que hay personas que abandonan, generalmente en mayores números después del ciclo 1 y el 2, un perfil socioeconómico diferente de quienes abandonan (p.ej. más pobres o en mejor condición) puede sesgar la comparación en diferentes grupos de clientes.²⁵

Otro método es realizar investigación que incluya preguntas sobre el *recuerdo* de los clientes:

- Preguntar a los clientes su condición sobre los indicadores seleccionados “antes” y su condición “ahora”. Pero esto supone su capacidad de recordar los detalles y puede estar sujeto a un sesgo positivo.
- O, aún más prometedor, preguntar a los clientes su percepción de cambio y las razones para ese cambio; generalmente es útil hacer esa pregunta, especialmente como *pregunta abierta* e idealmente no vinculada a un servicio o proveedor de servicios en particular (para evitar el sesgo).

F) PLANEACIÓN DE LA LÍNEA FINAL

El decidir cuándo recopilar datos de línea final es parte importante del diseño para la recopilación de datos. Solo existe una línea base para un cliente (cuando comienza como cliente nuevo), pero puede haber más de una línea final, rastreando el cambio en diferentes períodos de tiempo.

²³ PASO 2 – selección de indicadores

²⁴ BBVAMF tiene su oficina central en España y opera como un conglomerado financiero, con participación mayoritaria en ocho instituciones de microfinanzas en Latinoamérica.

²⁵ Ver PASO 7 – el análisis incluye la contabilización de los abandonos.

La decisión acerca de la línea final determina cuán frecuentemente recopila estos datos. Si los indicadores son parte de la evaluación del préstamo, entonces la recopilación de los datos y la rendición de informes puede suceder con cada ciclo de préstamo. Los indicadores a largo plazo, sin embargo, se rastrean después de un período más largo de cambio, frecuentemente de manera periódica después de tres o más años. La recopilación de datos para la línea final sobre estos indicadores puede hacerse usando un formulario o cuestionario específico de línea final.

Cashpor (India) y AMK (Camboya) proveen dos ejemplos interesantes de cómo recopilar datos de línea final para indicadores de resultados de largo plazo:

- Los oficiales de préstamo de Cashpor recopilan el PPI e indicadores de la calidad de vida al ingreso por medio de un formulario de membresía, el cual proporciona datos únicos de ‘línea base’ para todos los clientes al ingreso (censo). Ya sea el equipo de auditoría interna o una agencia externa recopila los datos de línea final de estos indicadores para una muestra de clientes después de 3 o 5 años.
- El Departamento de Investigación de AMK organiza la recopilación de los datos sobre la calidad de vida de los hogares de los clientes y su bienestar para una muestra de clientes al ingreso, como línea base, y se visita la misma muestra para realizar una encuesta de línea final y monitorear el cambio en los mismos indicadores, cada cinco años.

¿Muestra o censo? El diseño de recopilación de datos debe incluir una decisión acerca de recopilar datos de todos los clientes (“datos de censo”) o medir solamente una muestra. La Tabla 7 es un resumen de las fortalezas y debilidades principales para cada uno.

Tabla 7. **Los puntos a favor y en contra del censo comparado con datos de muestra**

	A FAVOR	EN CONTRA
Censo	<ul style="list-style-type: none"> • Más exacto: mide el cambio real para cada persona • Permite la desagregación detallada por diferentes características del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • MSe requiere más tiempo para el personal de campo y los clientes, para recopilar los datos de todos los clientes • Problemas de calidad con grandes conjuntos de datos • Es un desafío almacenar y manejar todos los datos • Es un desafío manejar el análisis y rendición de informes, particularmente si se hace para cada ciclo de préstamo
Muestra	<ul style="list-style-type: none"> • Menos costosa • Es más rápido recopilarla • El control de calidad es más manejable • Menos datos para almacenar 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un desafío tener un enfoque de muestreo correcto para: <ul style="list-style-type: none"> - una representación adecuada, - desagregación eficaz de los hallazgos y - permitir la salida del cliente entre la línea base y la línea final

Mucho se ha escrito acerca de los aspectos técnicos del muestreo. Vea unos cuantos consejos clave acerca del muestreo a continuación y consulte el [Apéndice: Otros recursos](#) donde encontrará recursos adicionales introductorios.

Si el muestreo es necesario y se supone que establece los datos para abordar ciertas preguntas, es crucial el obtener un marco y tamaño de la muestra correctos. Es descorazonador recopilar un puñado de datos solo para encontrar que el muestreo no es el correcto para responder la(s) pregunta(s) clave(s).

Chris Dunford | Freedom From Hunger



CONSEJO 6 – Acerca del muestreo (encuestas cuantitativas)²⁶

- No hay regla universal (como el '5% de la población') para un tamaño apropiado de muestra.
- Depende del grado de variación en la población (p.ej. rural/urbana o diferentes niveles económicos, o grupos sociales, o sectores de negocios).
- Sin embargo, hay una regla universal para el tamaño mínimo de la muestra de la cual se pueden sacar porcentajes: es de 30. Busque un tamaño de muestra de 35 para permitir pérdida.
- Si está interesado en analizar los resultados para diferentes segmentos, entonces necesita un tamaño mínimo de muestra para cada segmento.
- No se trata solo del tamaño de la muestra, sino de los detalles del marco de la muestra y cómo se saca la muestra (aleatoriamente o basado en agrupaciones) lo que determina la muestra apropiada.
- Un tamaño de muestra más grande puede reducir estadísticamente el margen de error, pero la calidad del trabajo de campo es crucial, y puede que sea mejor controlada en una muestra más pequeña.
- Considere consultar a un investigador experimentado para diseñar su muestra.



RECUERDE

Una muestra válida para los datos cuantitativos es fundamental para la calidad de los datos. Si una muestra no se diseña bien, los datos no representarán a los clientes y, por lo tanto, el análisis de datos será menos útil a los PSF.

²⁶El muestreo para la investigación cualitativa a profundidad involucra números más pequeños que sean suficientes para rastrear los patrones de respuestas a las preguntas específicas ([Anexo 3](#))

PASO 4 - ASIGNAR FONDOS Y RESPONSABILIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Una vez que haya elegido su enfoque, puede desarrollar un plan para implementarlo. Este plan debe identificar las tareas, estimar los recursos financieros necesarios, estimar un límite de tiempo para cada paso y asignar responsabilidades claramente. La Tabla 8 proporciona un ejemplo de un plan de acción detallado.

Tabla 8. Ejemplo de un plan de acción para construir sistemas para la gestión de datos de resultados

Resumen del diseño del sistema: Datos del censo. Recopilación de datos de línea base como parte del formulario de membresía para todos los clientes. Datos de línea final recopilados después de tres años para todos los clientes que no se salieron antes de tres años.

	TAREA	¿QUIÉN? ^a	¿CUÁNDO?	RESPONSABILIDAD ^a
	LÍNEA BASE			
1	Revisar el formulario de membresía	Operaciones/GDS	Semana 1	Director operativo
2	Capacitar al personal de campo para el proyecto piloto	Personal de campo en 1-2 sucursales	Semanas 2-3	GDS
3	Piloto			Director operativo/1-2 gerentes de sucursal
4	Revisar el piloto--realizar ajustes	Operaciones/GDS	Semana 4	Director operativo/ GDS
5	Imprimir nuevos formularios o incluirlos en la tecnología de recopilación de datos utilizada	Operaciones/SIG	Semana 5	Director operativo/ O SIG
6	Agregar campos al SIG, permitir rendición de informes de línea base rutinarios	SIG/TI	Semanas 5-6	SIG
7	Asegurar la capacidad del SIG o una base de datos separada para retener los datos de línea base	SIG/TI	Semana 6	SIG
8	Capacitación – personal de campo para el despliegue, gerentes de sucursal para la supervisión	Personal de campo, gerentes de sucursal	Semana 7	Director operativo/ GDS
9	Revisar auditoría Interna (AI) para incluir revisiones de datos	AI/GDS	Semanas 5-6	AI/GDS
10	Capacitación – equipo de auditoría interna para incluir revisiones de datos	AI/GDS	Semana 7	AI/GDS
11	Despliegue – recopilación de datos y verificación	Operaciones/SIG/AI	Semana 8	Director operativo/SIG AI
12	Informes de alcance de la línea base	SIG/GDS	Trimestralmente	SIG/GDS
	LÍNEA FINAL – cada tercer año			
1	Retener los datos de línea base	SIG/TI	Continuo	SIG
2	Indicadores de línea base repetidos al año 3 y siguientes años	Operaciones	Año 3 en adelante	Director operativo/ GDS
3	Análisis--comparar la línea final con la misma cohorte en la línea base, menos los clientes que salieron durante el período	SIG/TI	Cada 2-3 años	GDS
4	Informe de línea final	GDS		GDS

^aSIG = Sistema de Información Gerencial; TI = Tecnología de la Información; AI = Auditoría Interna; GDS = Gestión del Desempeño Social. Observe que "Operaciones" incluye a los gerentes regionales, gerentes de sucursal y otro personal de campo.

PASO 5 - IMPLEMENTAR SISTEMAS PARA RECOPIRAR Y CAPTURAR DATOS

Un PSF debe implementar sistemas robustos para asegurar la eficiencia y exactitud en la recopilación y captura de los datos. Esto involucra lo siguiente:

- Diseñar el formato de recopilación de datos
- Realizar una prueba piloto de la recopilación de datos
- Elegir el equipo de recopilación de datos
- Capacitar e incentivar al equipo de recopilación de datos
- Capturar – y retener – datos digitales

Diseñar el formato de recopilación de datos

Si usted está agregando nuevos indicadores o creando un nuevo formulario, entonces

- Revise la secuencia de las preguntas, para que haya un flujo lógico
- Asegúrese de que las preguntas estén redactadas de manera exacta y que las personas que recopilarán los datos comprendan claramente el significado

Las preguntas pueden ser redactadas por una sola persona, frecuentemente el GDS o el líder de la investigación, pero deben revisarse y finalizarse con insumos de la operación/personal de campo, quienes frecuentemente tendrán sugerencias para mejorar la redacción sobre la base de su experiencia de campo. Este proceso también ayuda al personal de campo a sentirse cómodo con las preguntas y comprender las razones por las cuales recopilarán los datos.

Realizar una prueba piloto de la recopilación de datos

Usted debe realizar una prueba piloto con cualquier cuestionario/formulario o lista de verificación nueva para asegurarse de que las preguntas fluyan bien y estén redactadas correctamente, y para verificar el tiempo involucrado en la entrevista de cada cliente. La prueba piloto puede involucrar a personas clave en la oficina central y un pequeño número del personal de campo en una sucursal, capacitados en el nuevo formato. Tenga como objetivo hacer el piloto tanto en las áreas rurales como urbanas si las operaciones cubren ambos tipos de áreas geográficas. Use la retroalimentación del personal después del plan piloto para hacer ajustes a las preguntas. Y anote las preguntas que necesiten un enfoque adicional durante la capacitación para recopilación de datos.

CONSEJO 7 – Acerca de la prueba piloto

- La cobertura de la prueba piloto con aproximadamente 30 clientes generalmente es adecuada.
- Si está usando tecnología móvil/tableta para la recopilación de datos, haga una prueba piloto con el contenido de preguntas y el flujo antes de digitalizar. Pero asegúrese de hacer una prueba piloto de la versión en el programa también.
- Comparta los resultados de la prueba piloto con los actores de la organización (jefes de departamento, gerentes de sucursal) para demostrar el valor de los datos y cuán práctico es recopilarlos. Esto aumentará la aceptación para pasos posteriores en la implementación de la medición de resultados.

Elegir el equipo de recopilación de datos

Los oficiales de préstamo pueden recopilar los datos. Ésta frecuentemente es la opción menos costosa, pero puede sobrecargar el trabajo de los oficiales de préstamo y también puede complicar la relación del oficial de préstamo con los clientes. Un PSF también puede elegir tener un equipo separado para mantener las destrezas y papeles separadamente. Por ejemplo, un equipo de investigación puede manejar el proceso de investigación y/o el PSF puede contratar y capacitar a encuestadores para la recopilación de datos.

Capacitar e incentivar al equipo de recopilación de datos

Capacitar al equipo de recopilación de datos es crucial para asegurarse de que hagan las preguntas y anoten las respuestas correctamente. También necesitará superar el resentimiento que el personal tiene comúnmente al inicio cuando se le pide realizar una tarea adicional. Capacitar al personal no solo sobre cómo recopilar información adicional sino sobre por qué es importante hacerlo les ayuda a aceptar el trabajo. Incluya las razones y requerimientos para la recopilación de datos en la capacitación inicial al personal así como a la capacitación para actualizar conocimientos.

Observe que la capacitación es absolutamente esencial para asegurar la calidad de los datos:

“Los encuestadores de campo, cuyo papel es tan crucial, generalmente son contratados a corto plazo, frecuentemente con muy poca preparación profesional. Si su trabajo no cumple con los estándares técnicos aplicables, los datos y el análisis resultante se verán severamente comprometidos, si no es que son invalidados completamente. Todos los tipos y tamaños de organizaciones pueden tropezarse en este obstáculo... Los problemas potenciales con la calidad de los datos son familiares. Incluyen mal recuerdo por parte de los encuestados, mala interpretación de las preguntas (o respuestas) por parte del encuestador y/o el encuestado, registro incorrecto de las respuestas, mal manejo de los datos o incluso falsificación de la información.”

[FINCA](#) | ‘From intentions to outcomes – Indicators and tools for managing social performance’

El incentivar cualquier trabajo adicional para los oficiales de préstamos los mantiene interesados, reduce la resistencia y frecuentemente lleva a mayor cuidado con la exactitud de la recopilación de datos. Los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, como un prendedor distintivo o reconocimiento en una publicación interna.



EVITAR

No suponga que el personal de campo dará la bienvenida a la recopilación de datos adicional además de sus tareas existentes.

Capturar y retener datos digitales

Todos los datos deben capturarse en forma digital, sea en el SIG principal del sistema de banca (con ajustes para campos de indicadores adicionales) o en una base de datos separada (que puede vincularse al SIG principal para el análisis a través de las variables de la cartera). Es crucial para el análisis de resultados que los datos de línea base se retengan, para que los datos de línea base puedan compararse posteriormente con los datos de línea final. Esto puede hacerse mejor por medio de una base de datos separada.



EVITAR

No borre los datos del prestatario una vez que se ha completado el ciclo del préstamo. Esto elimina información valiosa.

PASO 6 - IMPLEMENTAR SISTEMAS PARA VERIFICAR LA CALIDAD DE LOS DATOS

Para que los datos sean útiles, deben ser creíbles. No pueden tomarse decisiones estratégicas basadas en datos que son dudosos. Por lo tanto, el tener procedimientos claros para auditar los datos recopilados y corregir errores es vital. Esto se aplica igualmente a los datos recopilados internamente o a los recopilados por investigadores externos, y a los datos recopilados manualmente o en tabletas (CAPI). Mientras que la capacitación y supervisión eficaces del equipo de campo (PASO 5) pueden hacer mucho para aumentar la exactitud de los datos recopilados e ingresados, las personas inevitablemente cometen errores. Por lo tanto, es esencial para la calidad de los datos implementar un sistema de verificaciones para la recopilación y el ingreso inicial de los datos.²⁷

La verificación de los datos puede involucrar muchas técnicas diferentes. Algunas de las más comunes son revisar los datos en términos de la consistencia interna de las respuestas, comparar las respuestas para diferentes encuestadores, dar seguimiento a un pequeño número de clientes y comparar los datos electrónicos con los datos escritos cuando el ingreso de datos se hizo manualmente. Si partes externas recopilaron los datos, asegúrese de preguntar acerca de sus procedimientos para el control de calidad: cómo y cuándo verifican que las entrevistas se lleven a cabo, que las respuestas se capturen exactamente y que el ingreso de datos no incluya errores.

Frecuentemente, los datos de resultados pueden verificarse como parte de los sistemas existentes de gestión de la calidad. Por ejemplo, cuando los gerentes de sucursal y los auditores internos están verificando los formularios y visitando a los clientes, también pueden verificar los datos sociales.



CONSEJO 8 – Verificaciones de calidad

- Para las verificaciones de calidad de los datos hay una regla del 5%: como mínimo debe verificarse el 5% de los formularios.
- Para encuestas, verificar mientras que la recopilación de datos continúa para proporcionar retroalimentación pronta para realizar cualquier corrección.

EJEMPLO DEL CAMPO

Vision Fund International (VFI) proporciona un ejemplo de un sistema robusto para el control de calidad de los datos. Pide a sus socios de la red no solo enviar los datos, sino también enviar informes regulares sobre la calidad de los datos, centrados en los tres componentes tomados de los [Estándares de Uso PPI](#):

- **Tamaño adecuado de la muestra:** ¿fue la muestra reportada aleatoria y representativa?
- **Tasa de verificación sorpresa:** ¿fueron al menos el 5% de las encuestas verificadas por alguien diferente al encuestador original?
- **Tasa de discrepancia:** ¿Fueron menos del 10% de las respuestas de la verificación sorpresa diferentes a las respuestas originales?

El fallar cualquiera de estas tres pruebas puede llevar a resultados erróneos.

La experiencia de VFI ha sido que: “un factor clave para apoyar la buena calidad de los datos es tener una persona dedicada responsable de la calidad de la recopilación de datos del cliente... Con IMF más grandes, habrá 3-4 personas en el equipo de GDS, uno de los cuales necesita tomar la responsabilidad. El problema es en IMF más pequeñas sin un equipo regular de GDS. Hay tendencia a asignar la responsabilidad al personal que trabaja en mercadeo o en operaciones; luego la supervisión de datos de los clientes es una tarea adicional y no recibe suficiente atención. En nuestro punto de vista, debe haber al menos una persona con esta responsabilidad, y con suficiente autoridad para coordinar bien.”

²⁷Observe que el estándar 1B en los Estándares Universales para la GDS (“El proveedor recopila y divulga datos del cliente exactos que son específicos para sus metas sociales”) se relaciona directamente con los pasos 5 y 6 de estos lineamientos. Para información adicional acerca de cómo asegurar datos de alta calidad, por favor vea la sección del estándar 1B en la [Guía de Implementación de los Estándares Universales](#).

PASO 7 - ANALIZAR LOS DATOS

Analizar los datos requiere:

- Medir el cambio – comparando los hallazgos de la línea final con datos de la línea base (o comparación transversal)
- Tomar en cuenta la salida de clientes en el período de intervención
- Aplicar el contexto a la interpretación de los datos
- Permitir la salida de los clientes
- Desagregar los datos para explorar las diferencias por segmento de cliente
- (Posiblemente) Dar seguimiento con investigación cualitativa – incluyendo las percepciones de cambio del cliente.

Medir el cambio

Si tiene datos de la línea base y la línea final, medir el cambio es algo muy directo. Puede comparar, por ejemplo:

- el % de clientes que fueron positivos en un indicador en la línea base con el % de la misma [cohorte](#) que son positivos en el indicador en la línea final.
- el valor de un indicador en la línea final con el valor en la línea base.
- el % de clientes que aumentaron su calificación en un área en particular en la línea final.

Puede usar una sencilla [prueba estadística](#) para correlacionar los hallazgos con los servicios del programa.

Si no tiene una línea base, puede depender del recuerdo del cliente o usar el análisis transversal (ver la discusión anterior en el PASO 4); o si existen datos nacionales confiables y comparables, compare los datos de sus clientes con las tendencias del promedio nacional. Por ejemplo, Fondo Esperanza, Chile, puede comparar los datos que recopila sobre los indicadores de bienestar de los clientes (ingresos per cápita, seguridad social, ahorros y deuda) con los datos de las tendencias del censo del país para la misma área geográfica donde Fondo Esperanza opera.

Aplicar el contexto a la interpretación de los datos

Aun cuando la medición del cambio parezca ser directa, el comprender qué nos dicen los números puede ser engañoso y complicado. Uno no puede saber verdaderamente qué dicen los números sin considerar el contexto en el que ocurre el cambio. Por ejemplo, si ve una tendencia positiva en los números de clientes, es fácil suponer que su intervención fue eficaz. Pero, ¿qué sucedería si en el mismo período de tiempo de su análisis, la economía del país se fortaleció o el gobierno introdujo redes de seguridad social más eficaces, o los precios de los productos agrícolas que sus clientes venden aumentaron significativamente? Entonces, quizás la tendencia positiva que observa en las vidas de los clientes no esté relacionada con su intervención. De la misma manera, si no ve ningún cambio o ve un cambio negativo, podría suponer que su intervención fue ineficaz o dañina. Sin embargo, esa interpretación de los datos también puede estar equivocada. Por ejemplo, Friendship Bridge (Guatemala) midió los resultados para clientes durante tres años y encontró una pequeña cantidad de reducción de la pobreza: un 3% de aumento en la calificación media del PPI. Esto inicialmente no parecía un resultado muy fuerte, pero lo era. Los datos nacionales mostraron un *aumento en la pobreza* para el público en general durante el mismo período en que los niveles de pobreza de los clientes de Friendship Bridge se habían reducido. Por esta razón, es aconsejable comparar los datos de resultados de los clientes con datos nacionales cuando sea posible.

Tomar en cuenta la salida de los clientes

Al analizar los datos de los prestatarios, tome en cuenta el hecho de que no todos los clientes continúan prestando. En muchos PSF, existe una salida bastante alta de clientes entre ciclos, particularmente después del primer y segundo ciclo. Así que, al medir el cambio incluso en el segundo ciclo y después del mismo, quite los abandonos antes de comparar la línea final con la línea base, para que pueda comparar una [cohorte](#) consistente entre ciclos. Esto toma un poco de trabajo con los datos, sean datos de la cartera o datos de encuesta.

Una vez se haga esto, usted tiene dos áreas clave de análisis para realizar:

- medir el cambio para los clientes que se quedaron con el programa
- comprender la experiencia, y los posibles resultados a corto plazo, de los clientes que salieron del programa.

EJEMPLOS DEL CAMPO

Cuando Oikocredit analizó los datos de resultados del PPI para dos de sus IMF socias, encontró tasas significativas de salida de clientes en un período de tres años, como se muestra a continuación. Además, encontró que los clientes que salieron tenían una calificación de PPI promedio de línea base diferente de los clientes que se quedaban, lo cual afectaba la interpretación de los resultados. Por lo tanto, Oikocredit quitó a los clientes que habían salido y luego comparó los datos de [línea base con la línea final](#). Para ambas IMF, la tendencia es positiva en la reducción de pobreza, aunque en el caso de ASKI, la significancia es menor quitando los clientes que salieron de la línea base, mientras que en el caso de SVCL, la significancia es mayor.

Tabla 9. **Quitar a los clientes que salieron de la línea base proporciona resultados más claros**

ASKI, las Philippines (2011-2014)	Rural		Urbano		
Base total de clientes %	85		15		
Tasas de pobreza en el país: % de hogares < NPL ^a	32		10		
	#	%	% < NPL (datos del PPI)		
	clientes	remanentes	2011	2013	2014
Clientes que se adhirieron en el 2011	72,240	100%	17.1		
De quienes quedaron activos 2011-2013	15,231	21%	15.7	14.3	
De quienes quedaron activos 2011-2014	3,810	5%	13.3	12.1	10.3

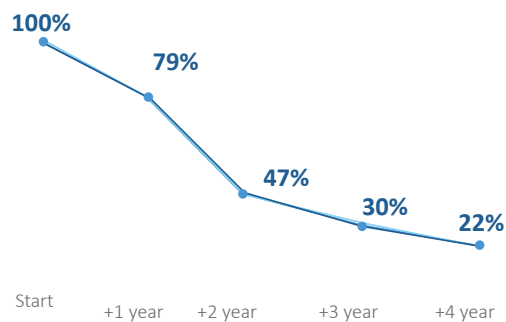
SVCL, India (2010-2014)	Rural		Urbano		
Base total de clientes %	42		36		
Tasas de pobreza del país: % HHs < NPL	21		11		
	#	%	% < NPL (datos del PPI)		
	clientes	remanentes	2010	2012	2014
Clientes que se adhirieron en el 2010	59,250	100%	11.8		
De quienes quedaron activos 2010-2012	12,388	21%	13.7	11.2	
De quienes quedaron activos 2010-2014	4,952	8%	14.7	11.8	11.8

Adaptado de Gravesteyn, R et al, 'Effects of Microfinance on Poverty of Borrowers using the PPI – Evidence from Asian MFIs', 2015
^aNPL = Línea nacional de pobreza, siglas en Inglés

Gráfica 7. Retención de clientes en Bancamia, Colombia

Hasta el 31 de Dic, 2015: 350,000 clientes de crédito; 43% rurales; 53% mujeres

De manera similar, cuando BBVAMF rastreó los indicadores del negocio anualmente para las mismas cohortes de clientes que se quedaron con sus subsidiarias cada año, encontró bajas tasas de retención para los prestatarios individuales. Bancamia, un PSF en Colombia, proporciona un ejemplo ilustrativo.



Fuente: Cálculos de Bancamia, BBVAMF

Desagregar los datos

El realizar un análisis de datos segmentado es de importancia crucial, dado que los diferentes tipos de clientes tienen diferentes necesidades y resultados.

Caitlin Scott | Friendship Bridge

¡Desagregar, desagregar, desagregar! Sabemos, a partir de la experiencia, que a diversos clientes les puede ir mejor que a otros. Algunos clientes pueden no mejorar. También sabemos que los diferentes segmentos (p.ej. hombres versus mujeres, rurales versus urbanos) generalmente tienen diferentes puntos de partida (en la línea base). El desagregar los datos le ayudará a comprender los resultados por tipo de cliente y destacar no solamente las historias de éxito, sino también las brechas. Esto, a su vez, revela qué áreas o segmentos de mercado requieren mayor atención.

La desagregación de los datos significa ir más allá de los promedios para mostrar el % de clientes que mejoró, el % que permaneció igual y el % que empeoró en cualquier indicador

Hacer análisis de seguimiento con investigación cualitativa

Las variaciones en los resultados para los diferentes segmentos de mercado que emergen del análisis de datos desagregados proporcionan un marco ideal para realizar una muestra de clientes para seguimiento por medio de entrevistas cualitativas. Las entrevistas cualitativas y las historias (como se discutió en el PASO 3 y el Anexo 3) pueden ayudar a explorar el proceso de cambio o la falta del mismo, y a identificar los factores que marcaron la diferencia o los desafíos que dificultaron el progreso. Estas apreciaciones pueden dar a la gerencia del PSF un mapa de ruta con más matices para futuras intervenciones y aterriza a los PSF y a los financiadores por igual más firmemente en la realidad.

EJEMPLO DEL CAMPO

Los datos de IDEPRO, Bolivia, proporcionan el cambio promedio en los indicadores del negocio, pero también qué porcentaje de los clientes muestran un aumento, una reducción o ningún cambio.

Tabla 10. Un ejemplo de la segmentación de resultados alrededor del promedio

Programa de préstamos especiales de IDEPRO ProCadenas: 572 clientes						
Indicador	Promedio US\$			% clientes que mostraron cambio		
	Media en línea base	Media en el 2o. préstamo (12 m)	Cambio promedio	% aumento	% disminución	% sin cambio
Ingresos	592	689	97	88%	7%	5%
Ganancias	238	276	38	73%	26%	1%
Patrimonio neto	21,118	24,731	3,614	77%	15%	8%
Empleados	2.4	2.8	0.4	30%	3%	67%

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

PASO 8 - INFORMAR Y COMUNICAR LOS HALLAZGOS

Su propósito es proporcionar un conjunto de datos que sea fácil de comprender y no demasiado largo (pocas gráficas, viñetas), pero aun pueda guiar a la gerencia del PSF, al personal y a los miembros de la junta a través de los problemas y ayudarles a considerar las acciones. También necesita ser transparente. Asegúrese de incluir en el informe los aspectos básicos de la metodología involucrada (p.ej., si los hallazgos se basan en una muestra, cuántos estuvieron en la muestra y cómo se seleccionó la misma, las verificaciones de datos para asegurar la calidad, cómo se tomó en cuenta la salida de los clientes) y evitar la tendencia natural de buscar resultados que reflejen lo que queremos ver.

Adicionalmente, considere diferentes maneras de comunicar los hallazgos y empéñese en compartir la información con todas las partes interesadas, las cuales pueden incluir el personal a todo nivel de la organización, así como actores externos. Si la operación ha estado involucrada en la recopilación de datos, es particularmente útil que ellos vean los informes y reflexionen sobre los hallazgos, ya que esto confirma la importancia de estos datos y justifica el tiempo que han invertido en la recopilación y la verificación.

También podría encontrar valor en presentar informes acerca de los datos de resultados a los clientes mismos. El hacerlo permite a los clientes reflexionar sobre el logro de las metas y las brechas continuas, y los involucra en la celebración de sus éxitos. El proceso puede involucrar una discusión durante una entrevista de solicitud de préstamo o reunión grupal. Fondo Esperanza, Chile, envía una carta a sus clientes (ver el [Anexo 4](#) para leer una carta de muestra).



CONSEJO 9

Sea conciso en sus informes. Los gerentes y los miembros de la junta del PSF siempre prefieren tratar con informes breves, viñetas y datos presentados claramente.



EVITAR

Evite largos párrafos de texto. Evite las gráficas interminables. Evite las tablas densas con estadísticas y notas al pie.

Los principios en este paso se aplican igualmente a los datos internos como a la investigación, interna o externa. Los investigadores pueden sentir que se les requiere explicar ampliamente. Así que antes de iniciar o de encargar cualquier investigación, explique que está buscando un informe corto y conciso con hallazgos desagregados, no solo promedios. También pida explicaciones de cualquier [prueba estadística](#) aplicada e interpretación clara de los hallazgos, sin los jeroglíficos de fórmulas elaboradas.

EJEMPLO DEL CAMPO

AMK, Camboya, tiene tres diferentes informes de resultados:

1. Resumen de hallazgos presentado a la gerencia. 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 realizado por el equipo de investigación, presentado al Comité de Desempeño Social. Éste cubre los detalles del método, muestreo, verificaciones de calidad, cualquier limitación, desagregación de los datos, juntos con las observaciones de la gerencia.
3. Informe resumido por parte del comité de DS a la Junta, el cual proporciona los hallazgos clave y una luz verde, amarilla o roja (para reflejar la ‘aprobación’, ‘algunas preocupaciones’, ‘problemas mayores que deben abordarse’), comentando sobre cuán apropiada es la metodología, la integridad de la información y si los hallazgos están en línea con la misión de AMK.

Los “Resultados sobre la vulnerabilidad y la salud de la línea final 2012 comparados con la encuesta de línea base 2006/7” de AMK que se presentan en la tabla a continuación son un ejemplo de los hallazgos resumidos que se muestran a la gerencia.

La encuesta de línea final en el 2012 mostró niveles aumentados de vulnerabilidad de los clientes a los choques externos (p.ej. inundaciones y sequías) y eventos de salud del hogar. Los datos impulsaron a la gerencia y a la junta a reflexionar que estos eran problemas que el microcrédito no puede abordar directamente, pero podrían abordarse por medio del microseguro. Como resultado, AMK inició negociaciones con una compañía de seguros para el seguro de salud, el cual se introdujo en el 2014.

Tabla 11. Resumen de hallazgos en resultados seleccionados para la gerencia de AMK, porcentajes

Indicadores	Línea base 2006/7	Línea final 2012	Cambio (E-B)	Implicación
El hogar enfrentó crisis/suceso mayor el año pasado	33	67	+34	
Nunca prestaron dinero o vendieron activos para pagar cuidados de salud/medicina	48	39	-9	
Frecuentemente/siempre prestaron dinero o vendieron activos para pagar cuidados de salud/medicina	13	19	+6	

Muestra: [cohorte](#) de 111 clientes, activos dese [línea base a línea final](#).

PASO 9 - USAR LOS HALLAZGOS

El proceso organizacional necesita dar tiempo para que los equipos reflexionen y desarrollen apreciaciones, así como para apoyar la voluntad y capacidad para cambiar y adaptarse.

A Guide to Actionable Measurement | Bill and Melinda Gates Foundation, 2015

La junta y la gerencia necesitan asignar tiempo para la reflexión cuidadosa sobre los hallazgos, incluyendo las variaciones en los resultados, las diferencias alrededor del promedio y en los diferentes contextos. Deben estar abiertos a ver los hallazgos negativos y discutir sus implicaciones. Esta es la oportunidad de considerar cómo los productos y servicios pueden fortalecerse para mejorar los resultados para los clientes.



CONSEJO 10 – Usar los hallazgos

- La aceptación desde el inicio apoya el interés en los hallazgos. La experiencia sugiere que donde la gerencia y la junta se sienten involucrados en el diseño del sistema de gestión de resultados, hay más probabilidades de que usen los resultados.
- Tenga un sistema formal para cuándo y cómo se revisan y debaten los hallazgos de resultados. Por ejemplo, una vez que se prepare el análisis de los resultados, sostenga una reunión para informar a la alta gerencia y obtener su retroalimentación acerca de las implicaciones. Asegúrese de que la junta revise un resumen de los hallazgos de los resultados, así como las recomendaciones de la gerencia para la acción sobre la base de dichos hallazgos. Discuta los hallazgos y las acciones tomadas con el personal durante el retiro del personal.



EVITAR

Dejar los informes “en la repisa” o datos sin tocar en el SIG.

El documento que acompaña estos lineamientos, [El argumento a favor de la Gestión de Resultados ante los Proveedores de Servicios Financieros](#), proporciona varios ejemplos de PSF que usan los datos de resultados para:

- **Rendir cuentas**
 - » Establecer expectativas realistas – pertinentes para todos los actores
 - » Establecer objetivos realistas para que el liderazgo rinda cuentas por los resultados de los clientes
- **Revisar lo que está funcionando**
 - » Comprender las necesidades y los resultados de los diferentes clientes
 - » Abordar las brechas en las operaciones (como identificación de clientes, retención de clientes) que afectan los resultados
- **Mejorar los resultados para los clientes**
 - » Desarrollar nuevos productos, programas o alianzas
 - » Continuar y mejorar – o discontinuar – un nuevo producto o programa
 - » Involucrarse en el establecimiento de metas con los clientes para impulsar el sentido de logro de los clientes e identificar áreas en las que los clientes necesitan enfocarse
- **Y, finalmente, fortalecer las operaciones comerciales de la institución**
 - » Mercadear los productos y servicios más eficazmente (sobre la base de una mejor comprensión del valor para los clientes y segmentación del mercado)
 - » Capacitar mejor al personal (como insumo clave para lograr resultados)
 - » Mejorar la satisfacción del personal – por medio de atención a la misión como fuerte motivación laboral.

PASO 10 - REVISAR EL PROCESO

El completar un ciclo de gestión de resultados es una buena oportunidad para revisar el proceso e identificar aspectos que pueden fortalecerse. Esto es particularmente una verdad la primera vez que se intenta. Varios de los ejemplos que hemos dado en estos lineamientos son el resultado de la adaptación y la mejora basadas en la experiencia. Tales adaptaciones incluyen:

- Agregar investigación de seguimiento ([PASO 3](#) y [PASO 7](#)).
- Decidir recopilar o gestionar los datos por medio de un equipo interno, en lugar de encargar la investigación externamente ([PASO 3](#))
- Usar la tecnología – teléfonos móviles, tabletas – para acelerar la recopilación y captura de datos ([PASO 3](#) y [PASO 4](#))
- Extender el período para recopilar datos para detectar el cambio a más largo plazo ([PASO 4](#))
- Mejorar la capacitación para la recopilación de datos ([PASO 5](#))
- Asegurar el tiempo adecuado, y posibles incentivos, para el personal de campo a cargo de recopilar datos adicionales ([PASO 5](#))
- Fortalecer los procedimientos para verificaciones de calidad de los datos ([PASO 6](#))
- Desarrollar tableros de control para la rendición de informes ([PASO 8](#))
- Desarrollar programas para la rendición de informes de rutina ([PASO 8](#))



CONSEJO 11

No todos los aspectos necesitarán revisión. Pero esté alerta a los PASOS indicados anteriormente, ya que éstos son los que más probablemente necesiten atención.

CONCLUSIÓN

COMPRENDER LA GESTIÓN DE RESULTADOS COMO UN PROCESO CONTINUO

Estos lineamientos enfatizan que es posible medir los resultados de una manera que sea práctica, lo cual da como resultado datos que son útiles para los actores externos y para que las juntas y la gerencia de los PSF monitoreen los resultados de los clientes, y para obtener una mayor apreciación para mejorar dichos resultados.

También hemos aprendido que puede haber cierta decepción cuando vemos lo que los resultados nos dicen. Muchas veces, no todos los clientes están mejorando en los indicadores clave. Muchas veces, el cambio no sucede tan rápido como nos gustaría. Por lo tanto, necesitamos ser realistas acerca de los resultados que podemos esperar.

También debemos reconocer que cualquier resultado decepcionante proporciona información invaluable, así como lo hacen las historias de éxito. En cada caso, podemos usar los datos para comprender más a profundidad cómo cambiar, modificar o expandir nuestros propios productos y servicios para fortalecer nuestro desempeño y mejorar los resultados para los clientes.

Finalmente, vemos que la gestión de resultados no es algo que logramos y luego dejamos de hacer. En su lugar, es un proceso continuo con el potencial de crear un círculo virtuoso de aprendizaje continuo, adaptación y mejora.

GLOSARIO

Línea base/línea final: la línea base es un punto de inicio, usado para comparación posterior, con la línea final.

Censo: recopilación de datos de cada miembro de la población bajo estudio. El recopilar información de todos los clientes a su entrada es un ejemplo de recopilación de datos por censo.

Cohorte: un grupo/número de los mismos clientes que se rastrea desde la línea base hasta la línea final para rastrear el cambio con el tiempo.

Comparación transversal: sin datos para una cohorte, comparar datos para diferentes clientes en diferentes ciclos del préstamo (por ejemplo, comparar clientes en el ciclo de préstamo 3 con clientes en el ciclo de préstamo 1).

Impacto: cambio ocasionado por una intervención.

Preguntas guiadas versus preguntas abiertas: Una pregunta guiada es la que motiva una respuesta en particular. En comparación, una pregunta abierta no motiva a una respuesta en particular. Intente evitar las preguntas guiadas. Vea en el [Anexo 3](#) ejemplos de los dos tipos de preguntas.

Comparación longitudinal: Rastrear los datos para los mismos clientes (una cohorte) desde la línea base hasta la línea final.

Resultados: El cambio para los clientes que está asociado plausiblemente con los servicios financieros proporcionados. La asociación plausible puede vincularse a preguntar a los clientes sobre los cambios (positivos/negativos) que han experimentado y cuáles perciben que son las razones para cualquier cambio. Esto debe hacerse de manera neutral, con [preguntas abiertas en lugar de preguntas guiadas](#), para tratar de limitar el sesgo en las respuestas de los clientes. Otro método para establecer una asociación plausible es realizar pruebas estadísticas sencillas acerca de la correlación.

Los datos cuantitativos se refieren a los datos numéricos o a los datos que pueden transformarse a estadísticas utilizables. Se usa para cuantificar indicadores objetivos así como opiniones u otras variables definidas. Los datos se recopilan por medio de un formato o cuestionario estructurado a partir de entrevistas cara a cara o usando otra tecnología (teléfono, en línea). Los datos pueden recopilarse por medio de una encuesta por muestreo o pueden capturarse durante las operaciones de rutina e incluirse en el SIG de banca principal del PSF para los datos de transacciones. Los datos de transacciones pueden analizarse para capturar el acceso a productos, tamaño del préstamo, incumplimientos, salida de los clientes y, según se aplique, ahorros o graduación de un grupo a préstamos individuales.

Los datos cualitativos proporcionan apreciaciones acerca de un asunto. Son principalmente exploratorios y se usan para comprender las razones subyacentes, opiniones y motivaciones. Los métodos involucran entrevistas cara a cara con individuos o en un grupo (grupos de enfoque) y generalmente son semi estructurados, con una lista de verificación de preguntas y temas como guía de la entrevista.

Métodos mixtos se refiere a combinar diferentes tipos de datos para permitir el muestreo eficaz y el análisis cuantitativo junto con la exploración cualitativa de los temas.

Progress out of Poverty Index [Índice de medición de la pobreza]: El PPI es un tablero de puntuaciones que se usa para medir la probabilidad de que un hogar esté por debajo de diferentes puntos de referencia de pobreza, de acuerdo a líneas de pobreza nacionales e internacionales. El tablero de puntuaciones tiene 10 indicadores y puntuaciones asociadas que se basan en correlación estadística al gasto per cápita del hogar y encuestas nacionales disponibles y robustas para cada país. La utilidad del PPI es que los 10 indicadores son fáciles de medir y pueden proveer resultados muy exactos más fácilmente que aplicando un módulo completo de encuestas de consumo en los hogares. El PPI se pasa en el enfoque desarrollado por Mark Schreiner de Microfinance Risk Management LLC, apoyado por Grameen Foundation (www.progressoutofpoverty.org) y ahora albergado en Innovations for Poverty Action.

Muestreo: Una muestra es un subconjunto de la población que está bajo estudio. Le permite investigar un número más pequeño que el enfoque de censo. Los enfoques de muestreo para los datos cuantitativos han sido diseñados para asegurar que los hallazgos del subgrupo puedan generalizarse al grupo más grande (es decir, es representativo y lo suficientemente grande para darle suficiente información para evitar errores). Las calculadoras en línea (ver ejemplo en el [Apéndice: Otros recursos](#)) son buenas para aplicar un teorema estándar para permitirle decidir el tamaño apropiado de muestra y éstas explican los diferentes términos involucrados (margen de error, etc.) y los diferentes enfoques del muestreo (aleatorio, estratificado, agrupamientos). El muestreo para la investigación cualitativa es muy diferente, requiriendo números mucho más pequeños, aunque hay problemas similares de sesgo/representación.

Desempeño social: la traducción eficaz de la misión de una institución a la práctica en línea con los valores sociales aceptados (en otras palabras, lograr su misión social).

Gestión del desempeño social (GDS): los sistemas que una institución utiliza para lograr sus metas sociales establecidas y colocar a los clientes al centro de la estrategia y las operaciones. Si una institución tiene fuertes prácticas de GDS, es más probable lograr un desempeño social fuerte. La amplia lista de prácticas gerenciales que una institución debe implementar para lograr una GDS fuerte se enumeran en el [manual de los Estándares Universales para la GDS](#).

Pruebas estadísticas: Las pruebas estadísticas para asociación y significancia se usan para abordar la pregunta: ¿cuál es la probabilidad de que lo que creemos que es una relación entre dos variables sea solamente una ocurrencia por casualidad? Éstas prueban: 1) cuál es la probabilidad de que la relación exista; y 2) si existe, cuán fuerte es la relación. La significancia estadística significa que hay una buena probabilidad que estamos en lo correcto en encontrar que existe una relación (por medio de una regresión sencilla o prueba chi cuadrado) entre dos variables (por ejemplo, que el número de ciclos de préstamo que un cliente ha completado puede predecir su puntuación PPI) o que hay una diferencia significativa (por medio de una prueba t) entre los resultados para los clientes con un tipo de servicio comparado con otro. Pero siempre vea la significancia práctica también. ¿Significan algo útil algunos cuantos puntos % de diferencia estadística?

Teoría del cambio: Una teoría del cambio establece los pasos que se implementarán, y qué necesita suceder, para lograr cierto resultado o abordar cierto problema. El resultado final (resultados a largo plazo) puede parecer la pieza más importante para medir. Pero medir los pasos para llegar allí también es la clave para analizar el cambio.



ANEXOS

ANEXO 1 - METAS SOCIALES RELACIONADAS CON EL CAMBIO PARA LOS CLIENTES

Los PSF pueden articular diferentes metas sociales en términos del cambio para los clientes que buscan influenciar. Sin embargo, una revisión a profundidad de los estudios de investigación y documentos de los profesionales en el área destacaron áreas de resultados clave de las cuales se rinden informes comúnmente, según se muestra en la siguiente tabla.

Temas clave de resultados

Aumentar el bienestar económico	Construir resiliencia
<u>Definición:</u> Mejoras en el bienestar que pueden comprenderse por medio de medidas directas o indirectas de ingresos, consumo, índices de pobreza o activos significativos.	<u>Definición:</u> Reducción en el uso de estrategias de adaptación severas o moderadamente severas; uso exitoso de los ahorros, seguro y otras estrategias para manejar los eventos de estrés y choques (imprevistos o previstos).
Crecimiento del negocio	Creación de empleo
<u>Definición:</u> Aumento en la facturación del negocio, ganancias y/o ventas o tiempo dedicado a las empresas de su propiedad.	<u>Definición:</u> Creación de empleo para adultos (familiares y miembros no familiares) o empleo por cuenta propia.
Empoderamiento económico de las mujeres	Otros resultados
<u>Definición:</u> Un aumento en la capacidad de una mujer de contribuir financieramente a su hogar o empresa en el hogar y/o tomar decisiones acerca del uso de los recursos del hogar o la empresa.	<u>Ejemplos:</u> Capacidad financiera, salud, acceso a la educación de los niños, capital social.

Fuente: Mission Genome, 2015. Al revisar más de 650 estudios, el proyecto de Mission Genome identificó que estos son los temas principales.

ANEXO 2 - LISTA DE INDICADORES ARMONIZADOS PARA CUATRO TEMAS DE RESULTADOS

Los sub-grupos de trabajo de OWG sobre indicadores de resultados han aplicado criterios específicos (Tabla 3, página 15) a muchos indicadores diferentes que han sido usados por los profesionales del campo y en estudios y evaluaciones de investigación para identificar un subconjunto de indicadores recomendados en cada área. Antes del lanzamiento del OWG, FFH aplicó esencialmente los mismos criterios para identificar una lista central de indicadores de salud. Los indicadores centrales para los cuatro temas de resultados se enumeran a continuación.

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 ↑ ↓ → 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.	
Cambio en los ingresos del negocio (negocio financiado)	3. Ventas anuales (tomando en cuenta la estacionalidad)	Basado en información del formulario de evaluación del préstamo (proveer ejemplo)	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
	4. Ingresos netos anuales (ganancia)		f. Requiere una definición clara / tratamiento claro de activos
	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?	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>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>	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>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>
	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	
	3. % de cambio en la tasa de pobreza de los hogares de los clientes, de acuerdo al PPI	
Adquisición de activos <i>No incluye activos del negocio</i>	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>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>	5. Aumento en el % de hogares que tienen acceso a un tipo mejorado de inodoro	<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>
	6. Aumento en el % de hogares con una fuente principal de agua potable mejorada	
	7. Aumento en el % de hogares que usan fuentes de energía limpias o eficientes para cocinar	
	8. % de hogares que envían a sus hijos a la escuela regularmente – nivel primario, secundario; universitario	
	9. % clientes que se sienten positivos acerca del futuro	
		<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	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>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.

ANEXO 3 - DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

“El registro sistemático, intencional y cuidadoso de las anécdotas (historias) muestreadas con propósito puede convertirse en evidencia cuando se capturan rigurosamente y se analizan a conciencia.”

Patton, M. | “Qualitative research and evaluation methods” (2015)

http://betterevaluation.org/blog/anecdote_as_epithet

Las historias de los clientes son importantes. Nos llevan más allá de las cifras y porcentajes, nos permiten conectarnos a las realidades del campo, nos ayudan a comprender el proceso y los desafíos del cambio.

Las historias cualitativas de los clientes pueden proporcionar datos reveladores y útiles. Pero las historias, entrevistas del cliente cualitativas, son útiles solamente cuando representan la gama completa de experiencias de los clientes: las buenas, las malas y las neutras. Cuídese de la tentación de concentrarse solamente en las historias de éxito, las cuales son una muestra sesgada. Las entrevistas cualitativas son aun más robustas y útiles cuando son sistemáticas y desafiantes en sus preguntas y análisis.

Esto significa:

- Muestreo con propósito, pero diverso -- para incluir diferentes segmentos de clientes, los menos exitosos así como los más exitosos
- Preguntas sistemáticas – para preguntar sobre los desafíos las dificultades, los puntos de tensión y cómo fueron manejados.
- Eliminación del sesgo en la recopilación de datos – los clientes deben sentirse cómodos diciendo la verdad y las preguntas deben hacerse de manera que no sugieran cierto tipo de respuesta.



EVITAR

No “seleccione cuidadosamente” las anécdotas para demostrar el éxito. Esto no es más que un ejercicio de relaciones públicas diseñado para mejorar el factor para sentirse bien. Tampoco no es útil crear la impresión de que el acceso al microcrédito es una varita mágica, un préstamo seguido por otro que de alguna manera lleva al crecimiento del negocio, la capacidad de enviar los hijos a la escuela y felicidad en general. Ya que éste no es el caso, es mucho más útil analizar tanto los éxitos como los fracasos.



RECORDAR

Sabemos que las personas pobres y de bajos ingresos tienen luchas. Enfrentan muchos puntos de tensión. Sus ingresos pueden subir y bajar en diferentes temporadas. Las mujeres en particular pueden tener dificultades para construir experiencia en el mercado. El éxito tal vez se ve fácil una vez ha sucedido. Pero no pierda la oportunidad de usar las historias cuidadosa y sistemáticamente para comprender el proceso de cambio e identificar obstáculos.

Muestreo intencional, pero diverso

La investigación cualitativa no tiene los mismos requisitos de muestreo como la investigación cuantitativa o basada en encuestas. Mientras que las encuestas están diseñadas para generar datos que pueden generalizarse a una población más amplia, los datos cualitativos están diseñados para ser detallados y aplicables para comprender preguntas específicas. Para la investigación cualitativa, el muestreo es generalmente intencional, es decir, se escoge a la gente porque tienen ciertas características y pueden proporcionar información sobre el tema específico de la investigación. Si, por ejemplo, el propósito es comprender a más profundidad las razones para el éxito o la falta de éxito de un programa, el número apropiado de la muestra podría ser de 3-5 “historias de éxito” y 3-5 “fracasos” para poder analizar los patrones emergentes. La muestra podría aumentarse para explorar las diferencias en el grupo de clientes como geografía (entre negocios rurales y urbanos) o género (negocios manejados por mujeres y hombres).

Desarrollo de un marco de trabajo y lista de verificación para historias cualitativas – ejemplo

Enfoque – historias de clientes de microfinanzas que han usado el microcrédito para su negocio por 3+ años:

- **Selección para entrevista:** intencional pero diversa, incluyendo diferentes tipos de negocios; exitosos y menos exitosos (ver PASO 7)
- Registrar los detalles de **antecedentes** –del SIG (p.ej. edad, número de préstamos en los 3 años anteriores, cantidades de préstamo cada vez, negocio(s) donde se usaron los préstamos)
- **Enfoque: el pensamiento actual**²⁸ es que la entrevista debe ser al menos neutra en cuanto a organización/programa para evitar el sesgo hacia el programa. Por lo tanto, no trate de identificar al entrevistador con el PSF, si es posible. Y asegúrese de que las preguntas no se enfoquen solamente en un solo proveedor.
- **Introducción:** para calmar al cliente, explique las razones para la entrevista (comprenda cómo van las cosas, si los servicios financieros, en general, han ayudado, cuáles son sus planes, cómo pueden ayudar los servicios financieros en el futuro), y obtenga consentimiento
- **Preguntas:** las entrevistas cualitativas involucran un equilibrio entre:
 - » *preguntas abiertas*, las cuales proporcionan a las personas espacio para describir sus experiencias y expresar sus opiniones;
 - » *preguntas de seguimiento*, las cuales aclaran y obtienen más detalles de ciertos eventos y procesos; y
 - » *preguntas guía* que aseguran que se discutan temas específicos de interés.

²⁸ El Protocolo Cualitativo de Evaluación de Impacto (QUIP, siglas en inglés) es un enfoque que tiene el propósito de encontrar, de manera relativamente sencilla y eficaz en costos, directamente de los beneficiarios propuestos de una actividad de desarrollo, cuáles creen ellos que son los impulsores más significativos del cambio en sus vidas, medios de vida y bienestar. Ver <http://www.bath.ac.uk/cds/projects-activities/assessing-rural-transformations/documents/complete-quip-guidelines.pdf>

Ejemplos de preguntas al cliente

Preguntas abiertas	De seguimiento	Guía
1. ¿Puede contarme cómo inició su negocio?	¿Cuándo inició? ¿Cuántos negocios hay en su hogar?	¿Cuál es su principal fuente de negocios? ¿Negocio propio, otro?
2. ¿Qué papel juega usted en el negocio?	¿Quién compra los artículos? ¿Quién maneja las ventas?	¿Es un negocio del hogar? ¿Quién más está involucrado? ¿Hay tareas que no hacen las mujeres?
3. ¿Cómo ha usado el crédito?	¿Para qué realmente se usaron los diferentes préstamos? ¿Recibió la cantidad de crédito que necesitaba en ese momento?	¿Ha prestado de instituciones de microfinanzas / otras fuentes en los últimos 3 años? ¿Por qué? ¿Ha usado el crédito para otras necesidades, aparte del negocio?
4. ¿Ha habido momentos en los que enfrentó desafíos?	¿Cómo maneja la estacionalidad en el negocio? ¿Ha podido hacer los pagos del préstamo a tiempo?	¿Qué sucedió? ¿Recibió alguna ayuda?
5. ¿Qué cambios han habido para usted y su familia en los últimos 3 años?	¿Cómo sucedieron?	¿Cuál fue/fueron la/s razón/es?
6. ¿Cuáles son sus planes para el próximo año?	¿Qué necesita hacer?	¿Cómo pueden ayudar otros?



CONSEJO

Opte por preguntas *abiertas* en lugar de preguntas *guiadas*. Ejemplos de preguntas:

Abiertas

- ¿Qué ha cambiado para usted y su familia en los últimos tres años? ¿Han habido cambios negativos?
- En su opinión, ¿qué ha llevado a esta cambio?

Ejemplos de preguntas *guiadas*:

- ¿Cuáles han sido los beneficios del préstamo?
- ¿Qué ha cambiado para usted desde que tomó este préstamo?
- ¿Qué ha cambiado para usted desde que se unió a este PSF?

ANEXO 4 - CARTA DE FONDO ESPERANZA PARA INFORMAR A LOS CLIENTES DE LOS RESULTADOS

En un mercado donde los clientes son alfabetizados (Chile), Fondo Esperanza envía una carta cada año y medio a cada uno de sus clientes para informarles de sus resultados individuales, felicitándoles por los logros positivos y observando las áreas de mejora. Para motivar a los clientes a convertirse en agentes de su propio desarrollo, Fondo Esperanza pide a los clientes hacer un compromiso por escrito acerca de sus metas para el siguiente año y medio en estos puntos. Vea la muestra de la carta traducida del español a continuación.

Socia(o): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Banco Comunal: XXXXXXX

Rut: XXXXXXX

Fecha: xx/xx/xxxx

Estimada(o) [Nombre]:

Queremos felicitarla (lo) por llevar más de un año y medio en Fondo Esperanza. En esta oportunidad, tenemos el agrado de reconocer su **desarrollo en su negocio, familia, a nivel personal y con su comunidad local** durante este tiempo.

A continuación, le mostramos un análisis que compara la información que usted entregó a su asesor(a) de Banco Comunal cuando ingresó por primera vez a Fondo Esperanza al contestar la Ficha de Indicadores Sociales (FIS), y durante su 4° ciclo, al actualizar sus datos en esta misma Ficha. En el caso de presentar resultados negativos no queremos que se desanime, sino que cuente con la información necesaria para saber qué ámbitos trabajar:

Desarrollo de su negocio:

- Las ganancias que usted declaró cuando ingresó a Fondo Esperanza fueron de \$356.500, y en 4° ciclo declaró \$450.000, La(lo) felicitamos por aumentar las ganancias de su negocio.
- Excelente, usted anota sus ganancias, siga así.
- Usted separa la contabilidad de su negocio y la de su hogar, muy bien, esta es una excelente práctica.
- Usted controla frecuentemente sus gastos, ¡Felicitaciones!

Bienestar familiar:

- Según lo que usted declaró en 1° ciclo y durante su 4° ciclo, los ingresos totales de su hogar son los mismos, no se desanime, siga luchando por sus metas familiares y cuente con nosotros.
- Según lo que declaró en 1° y 4° ciclo, sus ahorros aumentaron, este es un logro concreto en su desarrollo como emprendedor(a)

Desarrollo Personal:

- La(lo) felicitamos por confiar en sus habilidades para desarrollar su negocio.
- La(lo) felicitamos por confiar en sí misma(o).
- Usted tiene mucha capacidad de liderazgo en los grupos que participa, así usted aporta a la construcción de un país más participativo.

Desarrollo con su Comunidad local:

- La(lo) invitamos a darse la oportunidad de conocer a sus vecinos, esto ampliará sus redes de apoyo.
- La(lo) incentivamos a participar en organizaciones de su comunidad, esto aportará tanto a su desarrollo como al de su entorno.

Esperamos que esta información le sea de utilidad para seguir avanzando junto a la Comunidad FE. Nuestro objetivo es aportar en el mejoramiento de su calidad de vida, la de su familia y su comunidad, por lo tanto cuente con nosotros en su proceso de desarrollo.

De acuerdo a sus resultados, la (lo) invitamos a generar un compromiso de manera personal para mejorar o mantener estos resultados:

Mi compromiso es _____

En caso de tener dudas, acérquese a su asesor(a) de Banco Comunal.

Si hay algún dato que no concuerde con lo que usted informó en la aplicación de FIS, por favor contáctese con su Jefe de Oficina.

Saludos cordiales,

Subgerencia de Desempeño Social

Fondo Esperanza

APÉNDICE

RECURSOS SELECCIONADOS

SPTF

Documentos informativos del OWG, 2014-2017:

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

Iniciando desde la presentación de resultados en la reunión anual del SPTF en el 2014, la cual estableció las 10 Principales lecciones para los profesionales del campo sobre la medición y rendición de informes sobre resultados, esta serie de documentos informativos resume la información compartida en los seminarios en línea sobre gestión de resultados desde entonces: introduciendo temas clave, presentando la experiencia práctica, destacando diferentes enfoques y compartiendo las lecciones aprendidas por los PSF y otros actores alrededor del mundo.

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 el uso de los datos de resultados de los clientes, junto con una descripción de dos sistemas institucionales para la recopilación y el análisis de datos de resultados de los clientes.

Otros recursos

Marco de trabajo y lineamientos

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.”*

G-8, Grupo de Trabajo sobre Inversión de Impacto Social, documento del grupo de trabajo, 2014

<http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

Un documento importante que establece un marco de trabajo (Planear, Hacer, Evaluar, Revisar) y un conjunto de lineamientos para la medición del ‘impacto’ (similar a lo que llamamos en este informe los DIEZ PASOS para la gestión de resultados). Se refiere a una cadena de valor de impacto: desde los insumos a los resultados y el impacto, con el impacto definido como ‘cambio en la sociedad o entorno más amplio’. Hace un llamado a la ‘comunidad que invierte en el impacto’ a asegurarse de la integridad y la rendición de cuentas demostrando ‘impacto’, aplicando las mejores prácticas, estableciendo un lenguaje común y evolucionando el campo por medio del aprendizaje y la adaptación continuos.

Teoría del cambio

Algunos pensamientos sobre la teoría del cambio y el mapeo de resultados, IDS, 2010

<http://www.slideshare.net/ikmediaries/theory-of-change-and-outcome-mapping-for-intermediary-work>

Introducción útil al propósito y el concepto.

Friendship Bridge – el continuo del cliente

<https://3dz2c5frwrhvnlv1vwy1dyp-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/03/ClientContinuumEnglish.png>

Friendship Bridge cree que “con los productos y servicios apropiados, las mujeres guatemaltecas empobrecidas a quienes servimos son capaces de encontrar un punto de apoyo fuerte para comenzar a obtener destrezas y conocimiento, aumentar la confianza propia y acumular capital social, lo que les permite encontrar soluciones a la pobreza y convertirse en agentes de cambio.” No es completamente una teoría del cambio, ya que no hay suposiciones o riesgos, pero es una gráfica inspiradora.

Seis obstáculos de la teoría del cambio que se deben evitar, SSIR, 2012

https://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid

“El sencillamente colocar casillas y líneas en el papel no garantiza que su organización tomará mejores decisiones.” Consejos prácticos sobre el proceso de desarrollar una teoría del cambio. Vea los comentarios también donde encontrará buenos ejemplos de experiencias en el uso de la teoría del cambio.

Principios y enfoques

MIT - Compromiso con la investigación austera

<https://d-lab.mit.edu/lean-research>

Declaración de la investigación austera

<https://drive.google.com/file/d/0B36nNXj12OvSVIU0djZ3NEtyWXc/view>

Marco de trabajo de la investigación austera: Principios para la investigación de campo centrada en los humanos

<https://drive.google.com/file/d/0B36nNXj12OvSMmJhZHRpOHZBMmM/view>

La investigación austera es un marco de trabajo para guiar la investigación de campo en cualquier contexto. La iniciativa ha surgido del trabajo de académicos, investigadores, profesionales, donantes y estudiantes que están preguntando:

- *¿Cómo podemos realizar investigación de tal manera que nuestro proceso y resultados de investigación beneficien a las personas y comunidades que estamos investigando?*
- *¿Qué cambios necesitamos hacer en el proceso de investigación para minimizar la carga sobre los participantes de la investigación y maximizar el valor y el impacto positivo de la investigación, tanto para participantes en la investigación como para los usuarios finales?*
- *¿Cómo se ve una investigación verdaderamente rigurosa, respetuosa, pertinente y del tamaño adecuado en el contexto de las comunidades identificadas para desarrollo o intervención humanitaria?*

Impact assessment methodologies for microfinance: theory, experience and better practice, David Hulme, Institute for Development Policy and Management, Universidad de Manchester, en World Development Report, 2000

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.2328&rep=rep1&type=pdf>

Documento influyente que primero establece métodos para medir el cambio en un espectro que va desde tratar de comprobar el impacto (complejo, alto costo – externo) hasta mejorar el impacto (moderado, sencillo – aprovechando la capacidad de monitoreo de la IMF). Resalta el problema de evaluaciones de impacto de ‘bajo impacto’. Defiende que no hay modelo óptimo; los diferentes diseños serán apropiados dependiendo del propósito y los recursos humanos/financieros. También incluye consejos prácticos, que siguen siendo pertinentes después de 20 años.

Goldilocks: Finding the Right Fit in Monitoring and Evaluation, IPA, 2016

<http://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Goldilocks-Finding-the-Right-Fit-in-Monitoring-and-Evaluation.pdf>

Innovations for Poverty Action cambia de su enfoque sobre los Ensayos de Control Aleatorios a una fábula para ilustrar que las organizaciones tienen que navegar por muchas opciones y desafíos para construir sistemas de recopilación de datos que se adapten a sus necesidades y capacidades. Este documento establece los principios ‘CART (siglas en inglés)’: creíble, procesable, responsable (asegura que los beneficios de la recopilación de datos sobrepasen los costos), transportable (generar conocimiento que es pertinente para diferentes programas).

¿Es usted David, no Goliath?

https://ssir.org/articles/entry/are_you_david_not/goliath

Similar al anterior, enfocándose en lo que se adapta correctamente a las organizaciones pequeñas.

Acumen - the power of lean data, 2015

http://ssir.org/articles/entry/the_power_of_lean_data

<http://acumen.org/ideas/lean-data>

Lean Data es el término que Acumen utiliza para describir su enfoque a la medición del 'impacto' (lo que significa productos, retroalimentación del mercado y a veces resultados). El enfoque involucra dos elementos principales:

- Un giro en la mentalidad que se aleja de la rendición de informes y cumplimiento y se acerca a crear valor para la compañía y sus clientes.
- El uso de los métodos y tecnologías para la recopilación de datos que enfatizan en la eficiencia y en la respuesta rápida mientras que se logra un grado suficiente de rigor.

Acumen ha estado probando herramientas sencillas y poco costosas que: “deben ser manejables para empresas sociales que inician y ser útiles para ellas, ya que tienen que gestionar, con recursos limitados, sistemas débiles de gestión de datos, pero desean escuchar a sus clientes y poder responder a un entorno dinámico.” De importancia central para el enfoque de Acumen es la aplicación de la tecnología móvil, textos SMS o centros de llamadas, para la recopilación de datos rápida y de bajo costo. La experiencia hasta ahora indica que las encuestas en persona son necesarias para verificar los datos y pueden ser necesarias para capturar los resultados.

Diferentes métodos – temas prácticos / técnicos

The Lean Data Field Guide

<http://acumen.org/wp-content/uploads/2015/11/Lean-Data-Field-Guide.pdf>

Guía útil, basada en el enfoque de lean data (datos austeros), incluyendo:

- Diferentes tipos de datos – incluyendo propuesta de valor, satisfacción del cliente, significación (percepción del beneficio por el cliente), resultados, perfil de pobreza, para tomar decisiones informadas;
- Construcción de preguntas y consejos para la implementación
- Cómo elegir un tamaño de muestra
- Cuándo usar grupos de enfoque – y cómo realizar un grupo de enfoque
- El documento que le acompaña, Innovations in Impact Measurement, proporciona ejemplos del campo de negocios sociales.

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

Learning from Clients – Assessment Tools for Microfinance Practitioners, SEEP Network, [sin fecha]

http://www.seepnetwork.org/filebin/646_file_aimstools.pdf

Otro documento influyente, aproximadamente del 2000, con secciones sobre lineamientos para la implementación que siguen siendo de actualidad y útiles, incluyendo:

- Capítulo 3.3-3.6 Evaluaciones cualitativas: muestreo para entrevistas cualitativas, lineamientos para entrevistar
- Capítulo 4 E Muestreo para encuestas cuantitativas: por qué muestrear, muestreo aleatorio sencillo, muestreo por agrupamientos, muestreo estratificado
- Capítulo 4 F-3 Análisis de datos cuantitativos: pruebas chi para comprobar la significancia de la diferencia entre segmentos de muestra.

FINCA, From Intentions to Outcomes: Indicators and Tools for Managing Social Performance, 2015

<http://www.finca.org/files/2015/06/FINCA-MasterCard-From-Intentions-to-Outcomes-FINAL.pdf>

Describe un enfoque diferente para recopilar datos de resultados de los clientes por medio de encuestas detalladas periódicas a los clientes las cuales son analizadas para derivar la probabilidad de efectos en el empleo y logro de las metas de los clientes para diferentes sectores de negocios financiados por microcrédito. Suponiendo resultados similares durante tres años, los hallazgos se vinculan a la rendición regular de informes trimestrales para rastrear los posibles resultados a partir del perfil del negocio de una muestra de clientes nuevos. La encuesta de negocios se repite cada 3 años. El artículo enfatiza la importancia de tener datos creíbles para apoyar las decisiones gerenciales, haciendo notar los temas típicos de calidad de datos y el uso de métodos estadísticos oportunos para corregir errores. Más detalles en el [Seminario en línea 14 del OWG](#).

Recursos para el uso exitoso del PPI

<http://www.progressoutofpoverty.org/standards-use>

Estándares básicos y avanzados de uso para el PPI, subrayando la calidad y los problemas de rendición de informes; vinculado principalmente a la realización de perfiles de pobreza de los clientes a su entrada. Refleja elementos clave de los 10 PASOS, los cuales deben aplicarse para usar el PPI para rastrear el cambio con el tiempo. (Ver también la referencia a Vision Fund al final de este Apéndice).

Muestreo – calculadora en línea

<http://www.nss.gov.au/nss/home.nsf/pages/Sample+size+calculator>

Una de varias calculadoras en línea para el tamaño de la muestra, la cual le pide proporcionar ciertos detalles (nivel de confianza, tamaño de la población, proporción e intervalo de confianza, como se define en la herramienta) a partir de la cual se genera un número de la muestra para una encuesta cuantitativa. Observe que este número es correcto únicamente para el muestreo aleatorio sencillo (éste es el único sitio que hace esta observación), mientras que el número de muestra sería más algo para muestreo basado en agrupamiento/intencional. Vea la referencia previa y la siguiente para consultar diferentes enfoques del muestreo. Y para el trabajo de campo, agregue al menos 5% del número de la muestra (final esperada) para dar espacio para problemas (como entrevistas rechazadas, datos incompletos o con fallas).

<http://www.skillsyouneed.com/learn/sampling-sample-design.html>

Estadísticas

<http://www.skillsyouneed.com/num/statistics-identifying-patterns.html>

Buena introducción en línea a los conceptos y opciones para pruebas estadísticas.

Uso de los datos de la cartera existente

Measuring Social ‘Impact’ in Microfinance: Insights from client monitoring databases, 2014

Prepared by EA Consultants, for Triple Jump

<http://www.triplejump.eu/wp-content/uploads/2015/06/Triple-Jump-Impact-Synthesis-Report-FINAL.pdf>

Sobre la base de estudios de caso de tres sujetos de inversión de Triple Jump en Latinoamérica (Fundación Paraguaya, IDEPRO y Fundación Génesis Empresarial) este es un informe que describe a detalle el tipo de datos disponibles en las bases de datos de monitoreo de las IMF y los procesos y desafíos típicos que involucra la recopilación, almacenamiento y análisis de estos datos. Incluye recomendaciones claras para las mejores prácticas. [El ‘impacto’ aquí se define como cualquier mejora a largo plazo en el bienestar del cliente con la cual el programa ha contribuido plausiblemente, p.ej., resultados en nuestra definición].

Investigación cualitativa

ODI, Centro de Investigación de la Pobreza Crónica, Nota informativa, 2011, “Life History Interviewing”

http://www.chronicpoverty.org/uploads/publication_files/4.1%20Briefing%20note%204.pdf

El CPRC (siglas en inglés) ha hecho investigaciones exhaustivas sobre conjuntos de datos nacionales para analizar los datos de pobreza de los hogares con el paso del tiempo, encontrando cómo los hogares cercanos a la línea de pobreza frecuentemente salen de la pobreza y/o regresan a ella. “El escapar de la pobreza no es una calle de una sola vía; muchos hogares escapan de la pobreza solo para regresar nuevamente. Es decir, ‘recaen’ en la pobreza.” El centro usa historias de vida cualitativas para explorar las realidades y sucesos que los pobres enfrentan. Las historias cubren historias de vida, pero las técnicas de entrevista cualitativa son pertinentes para pensar sobre los resultados.

Análisis y rendición de informes

AMK Camboya, ¿Han ayudado los préstamos AMK a que sus clientes mejoren su bienestar general?

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

Breve presentación de los resultados de un estudio de cambio en clientes de 5 años. Proporciona el contexto del país y del PSF, así como detalles de la 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://3dz2c5frwrhvnlv1vwy1dyp.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.

Tracking Change over Time with the PPI: Lessons Learned from VisionFund, 2015

<http://www.progressoutofpoverty.org/blog/tracking-poverty-change-over-time-ppi-lessons-visionfund>

Explora la experiencia de las IMF socias de Vision Fund en la aplicación del PPI con consejos prácticos sobre cómo fortalecer la calidad de los datos, y maneras de contextualizar el análisis de los resultados. Este blog se refiere a una herramienta basada en Excel para asistir en la rendición de informes sobre el cambio que está en desarrollo.

