

Instrumentos de decisión del FIDA en la financiación rural¹

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Diseño del proyecto: mesonivel

Dada la naturaleza de las intervenciones en el mesonivel, el FIDA por sí solo no parece estar en una posición estratégica para fomentar las intervenciones con estos participantes. La decisión de proceder con una intervención en el mesonivel deberá basarse en que tan importante sería cualquier resultado para la expansión de servicios financieros rurales minoristas, y si el FIDA tiene los recursos y la capacidad para garantizar resultados sostenibles. En muchas ocasiones, otras entidades donantes ya estarían abordando este problema. Si éste es el caso, el FIDA puede optar por no participar o, como sucede a menudo, es posible que a una iniciativa le vaya mejor con el apoyo de una donación.

Recuadro 1

Preguntas clave en el mesonivel

- ¿Qué retos y vacíos ha identificado el estudio de mercado en las zonas rurales en el mesonivel?;
- ¿Qué posibles intervenciones apoyadas por el FIDA abordarían los vacíos identificados en las zonas rurales?;
- ¿Qué otros donantes y grupos interesados trabajan en este problema o tienen una sólida capacidad técnica en este sector? ¿Por qué debería el FIDA trabajar también en esto?, y
- ¿El FIDA tiene la ventaja comparativa necesaria para ofrecer el apoyo que se necesita? ¿Cuenta con los recursos requeridos y el compromiso a largo plazo para apoyar una intervención en el mesonivel?

Recuadro 2

Principios de buenas prácticas para el diseño de proyectos–mesonivel

- Trabajar con los proveedores de servicios existentes, incluidas organizaciones tradicionales en el ámbito regional, nacional e internacional, a fin de crear una capacidad de servicio impulsada por la demanda y con base en el mercado. Evitar la creación de otras estructuras de apoyo independientes que no se ajusten al ámbito de actividad minorista;

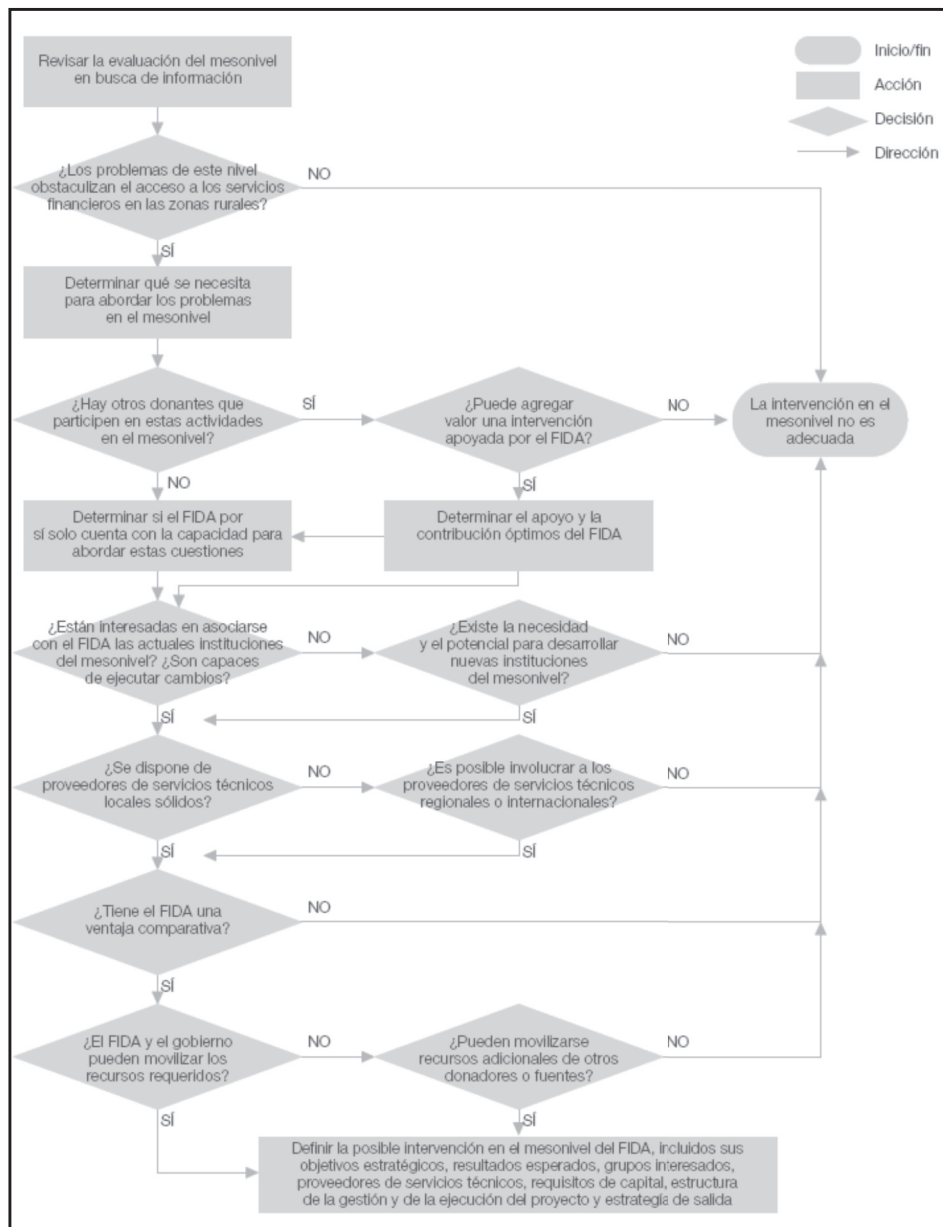
¹ Esta es la segunda parte del documento, la primera se publicó en el número anterior.

Obtenido de la dirección electrónica siguiente: www.ifad.org/ruralfinance/dt/s/dt_s_web.pdf. Fecha de consulta: 28 de abril de 2010.

- Antes de apoyar préstamos de instituciones de segundo piso, asegurarse de que la capacidad minorista sea suficiente para absorber los fondos de préstamo. Financiar o crear instituciones financieras de segundo piso exige un riguroso análisis financiero y operativo tanto de la institución como de los posibles beneficiarios de sus fondos. Los organismos sólidos de segundo piso tienen un punto central estratégico, una independencia política y poca presión para desembolsar los préstamos, así como una clara estructura de gobernanza, desembolsos con base en el desempeño y líderes con destreza en la gestión financiera;
- Evitar la falta de incentivos a largo plazo para que los proveedores de servicios financieros movilicen ahorros y utilicen préstamos comerciales de bancos e inversionistas. Apoyar fondos en cascada con capital para préstamos en el mercado en algunos casos puede ser fundamental para que el sector microfinanciero arranque. Sin embargo, los proveedores de servicios financieros minoristas deben tener una estrategia a largo plazo para acceder a capital del mercado o, cuando sea posible, mediante la movilización de ahorros, a fin de trabajar con miras a una sostenibilidad a largo plazo, y
- Considerar la AT para el desarrollo institucional o para desarrollar productos en organizaciones del mesonivel para garantizar que se forje una capacidad sostenible.

Fuente: adaptado del CGAP (2006a).

Gráfico 1. Árbol de decisión en el mesonivel



Cuestiones a considerar

- **Compromiso a largo plazo.** El desarrollo de instituciones de segundo piso como las asociaciones sectoriales y organismos de segundo piso requieren recursos considerables para el fomento de las capacidades y el desarrollo institucional, así como un compromiso a largo plazo que con frecuencia va más allá de la duración promedio de los proyectos que el FIDA apoya;
- **Sostenibilidad.** Las organizaciones del mesonivel que prestan servicios a los proveedores de servicios financieros minoristas frecuentemente tienen dificultades con la sostenibilidad. Financiar un objetivo específico con una clara estrategia de salida puede ayudar a que la asociación no tenga que depender de la financiación del FIDA. El apoyo a largo plazo a través de donaciones puede ser una mejor opción para apoyar este tipo de iniciativas;
- **Capacidad técnica.** Se necesita de una planificación cuidadosa. El apoyo institucional al mesonivel para proveedores de servicios no financieros, a menudo requiere toda una serie de destrezas y una red de contactos distintas de las que apoyan a un proveedor de servicios financieros. Además, puede requerir que se entienda cómo funciona un régimen regulador distinto, y
- **La función del gobierno.** Las autoridades estatales deben ser incluidas, según corresponda, en las iniciativas que se centren en la tecnología, la mejora de las capacidades o el desarrollo de recursos humanos, donde pueden promover el desarrollo de una infraestructura que apoye la financiación rural. Al mismo tiempo, debe reducirse al mínimo la posibilidad de interferencias políticas.

Posibles áreas de atención en el mesonivel

La siguiente lista no pretende ser exhaustiva y sólo trata de ofrecer algunas ideas (así como advertencias), sobre las posibles intervenciones apoyadas por el FIDA en la financiación rural del mesonivel:

- **Apoyar asociaciones en el ámbito nacional** para desarrollar la capacidad de múltiples proveedores de servicios financieros y para difundir los conocimientos. Todo el apoyo debe estar supeditado a la prueba de que los miembros valoran los servicios de redes (p. ej. participación en los costos y otros medios de apoyar los servicios de red). El apoyo financiero y técnico para organismos de segundo piso podría dedicarse a la industria de mercadotecnia, el desarrollo de productos, las operaciones del tesoro, la supervisión de las instituciones miembros y a la integración de instituciones financieras rurales dentro de los sistemas nacionales de pagos, incluidos la entrada de remesas, la compensación de cheques, computarización de las instituciones miembros y vinculación con las entidades donantes;

- **Promover la investigación y el desarrollo con el uso de la tecnología** para puntos de servicio, sistemas de transferencias y pagos, centrales de riesgo y otros mecanismos. Evitar la duplicación de los esfuerzos de otras entidades donantes y participantes del sector privado e identificar oportunidades para colaborar en la elaboración de normas a fin de compartir plataformas tecnológicas y gestionar la información;
- **Propugnar por una mayor transparencia entre los proveedores de servicios financieros** en los estados financieros, el desempeño y difusión de una plataforma del sector. Asimismo, debe tomarse en cuenta que se exige a todos los proveedores de servicios financieros que reciben apoyo del FIDA, participar en el MIX Mercado en la medida que sea posible, y
- **Promover el fomento de las capacidades** de proveedores de servicios técnicos locales y establecer programas de certificación para profesionales de la financiación rural. Al mejorar la capacidad de instructores, auditores, calificadores y certificadores se está desarrollando una capacidad fundamental en el sector, lo que continuará haciendo aportaciones una vez que hayan concluido las intervenciones del FIDA.

Diseño del proyecto: macronivel

El FIDA no cuenta con mucha experiencia en intervenciones sin la participación de los asociados en el macronivel. Tales intervenciones a menudo requieren de una mayor capacidad y un compromiso a más largo plazo que lo que actualmente el FIDA puede apoyar. Asimismo, generalmente se necesita la presencia constante de proveedores de servicios técnicos altamente capacitados.

Las intervenciones en el macronivel generalmente también requieren del apoyo de un defensor influyente, ya sea público o privado, que encabece la reforma. Los defensores podrían ser del ministerio de finanzas, del banco central, de una red microfinanciera nacional o ser personas en puestos de autoridad e importancia como empresarios de éxito o funcionarios electos. Los defensores de éxito entienden plenamente lo que implica una reforma reguladora, sus posibles efectos y si satisface las necesidades del sector de la financiación rural. Asimismo, los defensores tienen suficiente autoridad política dentro del gobierno y del sector financiero para ser agentes influyentes del cambio (USAID, 2005b).

El equipo de diseño debe determinar si una intervención del FIDA tiene la capacidad para abordar con éxito un proyecto en el macronivel.

Cuestiones a considerar

- **Coordinación con otros donantes.** El equipo de diseño debe determinar si es probable que otros grupos interesados resuelvan problemas del macronivel. Debido a la limitada capacidad y experiencia del FIDA en el macronivel, se recomienda encarecidamente que todo proyecto del macronivel se coordine con otras entidades donantes que cuenten con más experiencia en este nivel, y
- **Importancia de los retos del macronivel.** Cuando la intervención en el macronivel sea crucial para expandir los servicios financieros rurales, el FIDA puede decidir no apoyar un proyecto de financiación rural hasta que se resuelvan estos problemas de importancia fundamental. El FIDA también podría optar por apoyar a asociaciones sectoriales que trabajen con organismos reguladores o con los responsables de formular políticas. En situaciones políticamente delicadas, el FIDA podría trabajar aportando donaciones no destinadas a proyectos. Cualquiera que sea el caso, dichas intervenciones requerirían, por lo menos, apoyo a medio plazo ya que la mayoría de los cambios reguladores tardan en ejecutarse de tres a cinco años, o, en el caso de cambios en las políticas, de dos a tres años.

Recuadro 3

Preguntas clave en el macronivel

- ¿Qué retos y vacíos ha identificado el estudio de mercado en las zonas rurales en el macronivel?;
- ¿Qué posibles intervenciones apoyadas por el FIDA abordarían los vacíos identificados en las zonas rurales?;
- ¿Qué otras entidades donantes y grupos interesados trabajan en este problema o tienen una sólida capacidad técnica en esta área? ¿Por qué debería el FIDA trabajar también en esto?;
- ¿Tiene el FIDA la ventaja comparativa necesaria para ofrecer el apoyo que se requiere? ¿Cuenta con los recursos requeridos y el compromiso a largo plazo para apoyar una intervención en el macronivel?, y
- ¿En qué medida están capacitadas las autoridades? ¿Qué ministerio o institución cuenta con la capacidad, el mandato y la autoridad necesarios para hacer cambios? ¿El gobierno está dispuesto a participar en este proyecto?

Posibles áreas de atención en el macronivel

La siguiente lista de ninguna manera pretende ser exhaustiva y sólo trata de ofrecer algunas ideas (así como advertencias), sobre las posibles intervenciones apoyadas por el FIDA en la financiación rural en el macronivel:



- Participar en diálogos sobre políticas con el fin de crear un ambiente propicio para la financiación rural, abordar las fallas del mercado y problemas clave como el marco legal para las instituciones financieras locales reguladas, la reforma de los bancos estatales y cooperativas de crédito, la liberalización de las tasas de interés y facilitar la captación de depósitos para los clientes miembros o los clientes del público;
- Colaborar con los gobiernos asociados en el desarrollo de políticas y estrategias, de acuerdo con las buenas prácticas internacionales de la financiación rural y la estabilidad del sistema financiero, que establezcan el marco legal, regulador y de supervisión adecuado para proteger a los ahorradores e igualar las condiciones para las instituciones que captan depósitos (Peck Christen, Lyman y Rosenberg, 2003);
- Fomentar las capacidades del personal clave del gobierno en los ministerios de finanzas y bancos centrales, incluida la capacidad de supervisión. Las intervenciones que el FIDA apoye también pueden ayudar a los gobiernos asociados a establecer o mejorar la capacidad institucional necesaria para proporcionar servicios de regulación, supervisión y fiscalización para el sector de la financiación rural;
- Apoyar mejoras transparentes y ejecutables en el marco legal en cuanto a garantías, tributación y registro. Estas importantes modificaciones pueden facilitar el acceso a la financiación, particularmente entre las mujeres, y
- Colaborar con el consejo de cooperativas y otros participantes clave a fin de mejorar la supervisión de las cooperativas de crédito. Esto podría implicar mejorar la ley sobre cooperativas para facilitar el cumplimiento de las normas, así como ejecutar una supervisión con base en los riesgos. La AT podría incluir a expertos en la formulación de políticas sobre la ley de cooperativas, al igual que sobre el seguimiento y supervisión interna de las cooperativas de crédito.

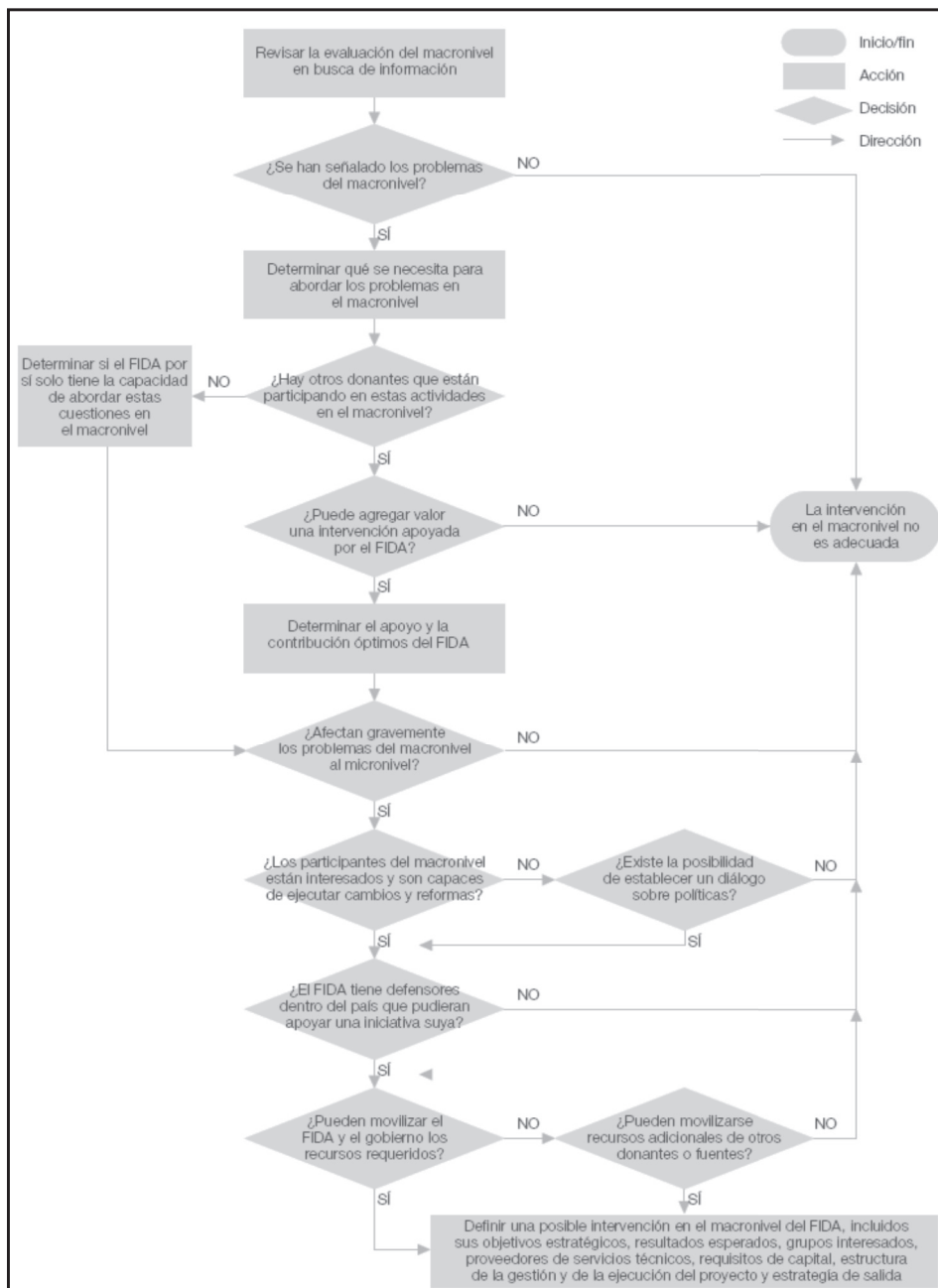
Recuadro 4

Principios de buenas prácticas para el diseño de proyectos–macronivel

- Apoyar la protección al consumidor, con medidas que fomenten la transparencia en los costos de préstamos para los clientes, educación del consumidor, promoción de los *Principios de protección del cliente en el sector de las microfinanzas* del CGAP y mecanismos de reclamaciones para los clientes, trabajando conjuntamente con esfuerzos similares en el mesonivel (CGAP, 2009);
- Tomar como base los marcos de políticas y diálogo actuales (p. ej. reformas del sector financiero), a fin de promover la legitimidad de los sistemas financieros inclusivos;
- Reducir los obstáculos para la entrada en el mercado de los proveedores de servicios financieros con el fin de aumentar la competencia y, en última instancia, mejorar la calidad de los servicios disponibles para los clientes pobres. La regulación no debería prohibir la entrada al mercado y al desarrollo, por ejemplo, exigiendo una sola estructura legal para todos los proveedores de microfinanciación autorizados;
- Fomentar los cambios regulatorios que permitan a las instituciones que sólo otorgan préstamos, lo hagan sin la necesidad de licencias o supervisión, pero con la adecuada protección al consumidor, y en los casos de las instituciones que no sean bancarias, como las ONG, se exija una autorización legal explícita para que puedan otorgar préstamos;
- Apoyar la liberalización de las tasas de interés mediante la educación y el trabajo de incidencia, tanto directamente como a través de las redes de grupos interesados, al mismo tiempo que se fomenta una mayor eficiencia en el trabajo de los proveedores de servicios financieros, a fin de reducir los costos de las transacciones y las tasas de interés;
- No apoyar la provisión directa de servicios de crédito por parte de los gobiernos, como las cuotas de cartera obligatorias, créditos dirigidos, garantías de préstamo al prestatario o subsidios operativos. En algunos casos, puede considerarse alguna excepción para otorgar financiación, donaciones o garantías a buenos proveedores de servicios financieros que no puedan obtener suficiente financiación de los mercados de capital locales, y
- No “apresurarse a regular” y “sólo regular lo que se pueda supervisar”, como suele decirse. Colaborar con gobiernos asociados para ajustar el marco normativo y de supervisión para las instituciones que captan depósitos (cooperativas, cajas postales de ahorros, etcétera), sin presionar para la elaboración de una legislación prematura o restrictiva. Antes de recomendar una regulación prudente, habrá que asegurarse de que sea verdaderamente necesaria para proteger los ahorros, que exista una cantidad importante de instituciones minoristas autorizadas para tal regulación y que exista la capacidad para supervisar con el fin de dar seguimiento y hacer respetar las normas. Las políticas de financiación rural deben integrarse en las estrategias más amplias del sector financiero.

Para más información técnica, consultar: www.smartcampaign.org/tools-a-resources.

Gráfico 2. Árbol de decisión en el macronivel



Diseño del proyecto: cuestiones transversales a todos los niveles

Cuestiones a considerar

- **Suscitar el interés de los clientes y de las partes interesadas.** El diseño y la ejecución efectiva de una intervención apoyada por el FIDA requiere la participación activa de clientes y partes interesadas, en particular, de los hombres y las mujeres de las zonas rurales, así como de los proveedores de servicios financieros y servicios técnicos como posibles asociados. Los patrones de participación pueden depender de la cultura y verse determinados de distintas maneras por el sexo, la estratificación social o la filiación de un grupo. Cuando surjan conflictos, las mismas partes interesadas deben determinar el equilibrio entre sus preocupaciones sociales y económicas (recuadro 7);
- **Coordinar con otras entidades donantes y trabajar por la ventaja comparativa del FIDA.** La coordinación de las entidades donantes es crucial en los proyectos de financiación rural. Otros donantes pueden estar apoyando iniciativas en los niveles macro, meso y micro en el sistema financiero, por lo tanto, es esencial que las iniciativas trabajen de manera coordinada y sin perjudicarse entre sí.
 - Definir la ventaja comparativa del FIDA en la financiación rural de la región en cuestión;
 - Determinar la ventaja comparativa de los demás donantes en la financiación rural;
 - Siempre que sea posible, diseñar, financiar, ejecutar y dar seguimiento de forma conjunta a los proyectos de financiación rural con asociados donantes sólidos;
 - Armonizar los requisitos de divulgación con las demás entidades donantes, y
 - Participar en comisiones de donantes sobre microfinanzas o financiación rural y comunicarse a menudo con otros financiadores sobre el diseño, el progreso y acontecimientos del programa.
- **Definir claramente al grupo objetivo.** Debe definirse claramente el mercado destinatario de un proyecto de financiación rural. Esto puede hacerse mediante la información del mercado, la cual debe ser congruente con las metas generales del proyecto. Asimismo, las pruebas deben indicar claramente que el proyecto tiene suficiente escala para apoyar resultados sostenibles. Por otra parte, el equipo de desarrollo del proyecto también debe tener cuidado de no ser demasiado ambicioso y ampliar demasiado la escala de una intervención, dados los recursos y capacidad disponibles;
- **Escala del mercado destinatario.** Definir la escala y el alcance de cualquier intervención, ya sea nacional, regional o local, es un paso importante para determinar la posible sostenibilidad del proyecto. Los proyectos apoyados por el FIDA generalmente se centran en ciertas regiones o distritos. Sin embargo, el mercado destinatario específico a menudo ha

demostrado ser demasiado pequeño para introducir servicios financieros sostenibles. Los proveedores de servicios financieros no descansarían aun cuando se enfrentaran a volúmenes bajos y costos altos. La escala ha sido particularmente problemática en proyectos con múltiples puntos de atención en donde el crédito se usó como aportación para lograr otros objetivos de desarrollo agrícola. El volumen de la demanda de los clientes debe ser lo suficientemente grande para atraer a un proveedor que esté dispuesto a ofrecer servicios de manera sostenible. Al determinar la escala del mercado destinatario, hay que tener en mente que el proveedor sostenible de servicios financieros generalmente es el que atiende con una amplia gama de productos a una variedad de clientes de diferentes áreas;

- **Características del mercado.** La naturaleza y escala de la demanda en el mercado a menudo se define por su geografía o por las actividades agrícolas principales. Estas dos consideraciones influirán decisivamente en que un proveedor de servicios financieros se interese en atender un mercado y sea capaz de hacerlo de forma sostenible. Si, por ejemplo, el mercado es demasiado pequeño o si la densidad demográfica es demasiado baja para generar bajos costos por transacciones, entonces es posible que los proveedores de servicios no puedan ofrecer servicios rentables y, por lo tanto, sostenibles. Si en dicha zona existen riesgos importantes debido al clima o a la situación de los mercados de las principales materias primas, los prestamistas podrían titubear a la hora de prestar servicios a los hogares agrícolas de ese mercado;

- **Diseñar un proyecto independiente siempre que sea posible.** Las intervenciones en financiación rural apoyadas por el FIDA han sido proyectos independientes o bien componentes más pequeños dentro de proyectos más grandes sobre desarrollo rural (p. ej. un proyecto de desarrollo agrícola que incluya una intervención pequeña en la financiación rural). Según la experiencia del FIDA y las buenas prácticas en general, los proyectos independientes de financiación rural tienen más posibilidades de éxito que los proyectos con múltiples puntos de atención (CGAP, 2003). Una evaluación reciente a escala institucional de la *Política del FIDA en materia de financiación rural* (FIDA, 2007a) reveló que los proyectos que pretenden abordar muchos objetivos de desarrollo distintos, tienden a dispersar los recursos del programa y no dedican la atención necesaria a la financiación rural. Si por ejemplo, el grupo objetivo de un proyecto del FIDA sobre tecnología agrícola necesita un crédito para adquirir insumos de cultivos, entonces sería más eficaz y sostenible vincularlos con un proveedor de servicios financieros que tratar de incluir un componente de financiación rural en sus actividades;

- **Centrarse en un nivel del sistema financiero.** Debido a las limitaciones de la capacidad, rara vez será una opción viable que un proyecto sobre financiación rural apoyado por el FIDA intervenga por sí solo en más de un nivel del sistema financiero, aunque la evaluación de mercado sugiera que las intervenciones podrían justificarse en más de un nivel. Por ejemplo,

los esfuerzos efectivos en el micronivel a menudo exigen cambios en el entorno propicio a fin de maximizar su impacto a largo plazo o su sostenibilidad.

Para el FIDA, una participación en los niveles macro o meso dependería de que la intervención fuera crucial para la expansión de los servicios financieros minoristas. Con el fin de potenciar al máximo el impacto de sus intervenciones, el FIDA debe depender de una sólida coordinación con las entidades donantes al trabajar en varios niveles del sistema financiero, y

- **Trabajar para contar con instituciones sólidas e independientes.** Se requiere del apoyo de entidades donantes en la financiación rural fundamentalmente para reforzar la capacidad de ejecución de los proveedores de servicios financieros en las zonas rurales y elevar las instituciones no formales a niveles jurídicos más altos, según sea necesario. Proporcionar capacitación y servicios de asesoría, mejorar los estándares profesionales y adquirir recursos operativos constituyen formas distintas de donaciones. Aun cuando el FIDA apoye una amplia gama de actividades para el desarrollo de capacidades de las instituciones de financiación rural, las intervenciones no deberían perpetuar la dependencia de la ayuda, en cambio, deberían fomentar la autonomía de la institución asociada.

Recuadro 5

Establecer la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP)

El equipo responsable de gestionar y ejecutar el proyecto es la UGP. Para determinar la estructura más efectiva de dicha unidad debe considerarse lo siguiente:

Consideraciones sobre la ubicación

- Las buenas prácticas demuestran que la estructura ideal para la gestión de un proyecto es un equipo de gestión del sector privado seleccionado competitivamente, como una ONG con capacidad de alta calidad para gestionar proyectos o alguna empresa consultora con capacidad demostrada. Lo ideal sería que la UGP tuviera una estructura legal independiente, con un contrato claro que se base en el desempeño y que garantice la rendición de cuentas y una clara protección contra las presiones políticas;
- La mayoría de las unidades de gestión de proyectos se ubican en un ministerio del gobierno o su personal proviene del mismo. Sin embargo, en casi todos los casos una relación estrecha o asesoría directa entre la UGP y un ministerio va en contra de las buenas prácticas. En la gestión de proyectos debe evitarse la participación directa del gobierno, y
- Si no es posible establecer la UGP fuera del gobierno, entonces el ministerio más pertinente, por lo general el ministerio de finanzas, deberá albergar dicho proyecto. Este ministerio normalmente entiende mejor lo que son las buenas prácticas en los proyectos de financiación rural que, por ejemplo, el ministerio de agricultura.

Consideraciones sobre contratación de personal

- El personal de la UGP debe seleccionarse competitivamente. En el documento de diseño del proyecto deben detallarse los criterios particulares para identificar y seleccionar al personal clave para el proyecto de financiación rural;
- El FIDA debe participar en la elaboración de las condiciones y la contratación del personal de la UGP. Esto ayudará a evitar su politización y de su personal. Si el FIDA no puede participar, entonces deberá insistir en que lo haga un representante elegido de mutuo acuerdo y altamente competitivo;

- Para los proyectos independientes de financiación rural, el gerente del programa seleccionado para coordinar la UGP deberá ser experto en financiación rural y tener considerable experiencia en la gestión de proyectos, así como la capacidad para interactuar con altos funcionarios del gobierno y con una amplia gama de partes interesadas. Como mínimo, los gerentes deben saber interpretar los balances y las cuentas de resultados de instituciones financieras complejas y trabajar con los proveedores de servicios financieros para mejorar su desempeño y la proyección en las zonas rurales;
- Capacitar continuamente al personal en temas de financiación rural es importante tanto para quienes tengan experiencia en microfinanciación o en financiación rural como para los que no la tengan.¹ Esto incluye mostrar sensibilidad ante cuestiones de tipo étnico o de género a la hora de prestar servicios financieros y ser consciente de cuándo puede necesitarse la aportación de expertos sobre estos y otros temas;
- Es crucial que el personal de la UGP tenga autoridad para representar al FIDA en eventos nacionales de coordinación con las entidades donantes. Para esto también es necesario contar con capacitación aunque lo que resulta esencial es contar con buenos representantes en el país, particularmente debido a que el FIDA no tiene presencia permanente en el terreno en la mayoría de los países;
- SYE. Los proyectos de financiación rural que han tenido éxito tienen un sistema sólido de SYE que puede hacer un seguimiento del desempeño de los proveedores de servicios financieros e identificar áreas que necesiten mayor atención. Aunque el sistema de SYE no se pondrá en práctica hasta la ejecución del proyecto, su diseño debe iniciarse en las primeras etapas del diseño general del proyecto (consultar el capítulo 4 para más detalles sobre el SYE), y
- Definir la estrategia de salida. Los proyectos del FIDA deben definir claramente una estrategia de salida: un plan que permita que el proyecto se vuelva a ejecutar en otras zonas, que se amplíe en la zona del proyecto o se separe de las instituciones asociadas que han instrumentado eficazmente dicho proyecto, de modo que les permita continuar operaciones sostenibles sin más aportes de las entidades donantes. En la ejecución, los programas de desarrollo institucional deben tener incentivos que promuevan el fortalecimiento de las capacidades internas y reduzcan la dependencia, mientras que los costos de capacitación y AT deben llegar a formar parte, con el transcurso del tiempo, del presupuesto de la institución.

¹ Entre otros, el Instituto de Microfinanzas Boulder, Frankfurt School of Finance and Management, School of Applied Microfinance y MicroSave ofrecen a expertos, entidades donantes, gestores y asesores programas de capacitación sobre microfinanzas.

Recuadro 6

Establecimiento del comité directivo del proyecto

El comité directivo del proyecto debe estar integrado por una variedad de partes interesadas:

- Funcionarios del gobierno de varios departamentos (dentro de los ministerios de finanzas y de agricultura). Lo ideal sería que tuvieran conocimientos sobre el sector de la financiación rural y pocos intereses políticos en común;
- Un fuerte complemento de entidades donantes en la financiación rural, incluido el FIDA;
- Interesados externos con pericia que puedan ayudar a mitigar la posible interferencia del gobierno y contribuir con experiencia adicional;
- Personas con experiencia en cuestiones de género y, según sea pertinente, en cuestiones culturales y étnicas, dada la importancia de las mujeres como posibles clientes de la financiación rural y los múltiples obstáculos que las mujeres y los grupos étnicos siguen enfrentando para tener acceso a los servicios financieros, y
- La UGP generalmente informa a la comisión pero no está representada en la misma. La toma de decisiones y gestión de la comisión deben ser transparentes y las actas de las reuniones deberán estar a disposición del público.

Recuadro 7

Cómo suscitar el interés de las partes interesadas de forma eficaz

Puesto que las partes interesadas dan a un proyecto la “licencia para operar”, el equipo de desarrollo del proyecto necesita asegurarse de que en el proceso de diseño se incluya a las partes interesadas pertinentes, según corresponda. Al principio es crucial tener un enfoque estructurado en cuanto a su participación. Comprender las expectativas y la posible influencia de las partes interesadas garantizará que el diseño y la ejecución del proyecto tengan el beneficio completo de incorporar estas importantes consideraciones.

Cada contexto requiere que los analistas consideren quiénes son los beneficiarios, quién más se verá afectado y quién puede influir o contribuir al proyecto, ya sea de forma directa o indirecta.

Debe ponerse especial énfasis en las partes interesadas normalmente marginadas de la financiación tradicional.

En algunos casos resultará obvio identificar las diferentes partes interesadas (es posible que incluso haya una lista de los clientes que se desea alcanzar), aunque tengan que considerar diferentes intereses o hasta en conflicto. También es importante que las mujeres interesadas tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones en cuanto a cuestiones de género y que sean incluidas como miembros titulares en otras categorías de partes interesadas (p. ej. agricultores, propietarios de pequeñas empresas).

En ocasiones los intereses de las partes interesadas pueden ser difíciles de definir, especialmente si están “ocultos” o contradicen las metas del proyecto expresadas abiertamente y a las organizaciones involucradas.

Los analistas deberán recomendar el nivel adecuado de participación en el diseño y ejecución del proyecto para cada grupo interesado. Generalmente, las partes interesadas pueden tener tres niveles de interacción:

- Ser consultadas;
- Colaborar directamente en el proyecto, o
- Participar en la toma de decisiones.



Los métodos para suscitar la atención de los interesados deberán someterse a las prácticas aceptadas de investigación, a la vez que se reconocen las adaptaciones culturales específicas y la necesidad de tomar en cuenta las dimensiones de género. En particular, los analistas deben tomar una muestra representativa o, por lo menos, justificablemente indicativa de las opiniones de cada grupo interesado.

Si el proyecto apoyara mecanismos de financiación rural propiedad de clientes o de grupos de usuarios (p. ej. grupos de autoayuda o asociaciones de servicios financieros), entonces también deberá dedicarse tiempo y esfuerzo considerable para identificar a las partes interesadas que asumirán la función de líderes dentro del proyecto. A menudo, los proyectos de financiación rural en zonas de muy baja densidad demográfica son propiedad de los usuarios. La sostenibilidad de estos proyectos está estrechamente vinculada con la aceptación por parte del usuario del modelo y con su capacidad administrativa, puesto que serán los responsables de gestionar el mecanismo.

Recuadro 8

Errores típicos de la financiación rural

- Restringir a los proveedores de servicios financieros a mercados destinatarios que no sean suficientemente grandes para lograr la sostenibilidad, contribuye a que las intervenciones sean llevadas a cabo por los donantes y que duren poco;
- Usar las finanzas como una aportación para lograr múltiples y variadas metas de desarrollo, como la conservación o irrigación del suelo, desvía la atención de la prestación de servicios financieros sostenibles dirigidos por la demanda;
- Centrarse en el crédito como único servicio financiero necesario para los pobres de las zonas rurales, a pesar de que su demanda por servicios financieros también abarca ahorros, transferencias de dinero, seguros, etcétera;
- Usar proyectos financiados por entidades donantes o fondos de crédito rotativo para tratar de prestar servicios financieros, en lugar de trabajar con los proveedores de servicios financieros que tengan la misión, atención y capacidad de atender con éxito y a largo plazo al grupo objetivo;
- Autorizar tasas de interés que no sean suficientemente altas como para motivar la emisión de préstamos o para compensar el costo del capital por riesgos y oportunidades, lo cual en muchos casos lleva a pérdidas operativas para los proveedores de servicios financieros y no a mejoras en el acceso al crédito y otros servicios financieros para el grupo objetivo, y
- Proporcionar financiación para mejoras agrícolas que tengan sentido desde el punto de vista del desarrollo, pero que para los agricultores no lo tengan (es decir, cuando las ganancias de la inversión de un agricultor no son suficientes para pagar los intereses del préstamo).

3. Cómo evaluar y elegir a los asociados para la ejecución del proyecto

- **Acción:** evaluar y elegir a los asociados para ejecutar el proyecto mediante un proceso competitivo y transparente.
- **Objetivo:** una sólida red de asociados que colaboren para lograr los objetivos del proyecto.
- **Participantes clave:** los equipos de gestión de los programas en los países, la unidad de gestión de los proyectos y los GPP con el posible apoyo de asesores especializados en financiación rural, según sea necesario.

Esta sección aborda los problemas cruciales relacionados con la identificación y evaluación de los asociados del proyecto. Se centra en cuestiones limitadas a la financiación rural aunque también es importante considerar otros elementos más generales (p. ej. la contratación del personal del proyecto, la comunicación entre la oficina central y el personal nacional, el proceso de contabilidad y de desembolsos).

Las cuestiones que aquí se abordan pueden presentarse en diferentes etapas del proceso de desarrollo y ejecución de un proyecto. Por ejemplo, la identificación y evaluación inicial de los proveedores de servicios financieros asociados debe hacerse durante el diseño del proyecto, mientras que la evaluación detallada y el proceso de selección son un tanto inciertos. Según el proyecto y el contexto regional, todo el proceso puede llevarse a cabo durante el diseño del proyecto o puede empezar en la fase de diseño con el desarrollo de los criterios de selección y concluir en la fase inicial de ejecución, con la misma selección de proveedores de servicios financieros. Aunque el periodo de ejecución varíe de un proyecto a otro, todos los aspectos se tomarán en cuenta.

Proveedores de servicios financieros asociados

La evaluación de un proveedor de servicios financieros debe ser realizada por un especialista en financiación rural que tenga gran experiencia a la hora de realizar diagnósticos institucionales de este tipo de instituciones. El CGAP (2007) es un recurso útil para estas evaluaciones (consultar también Spann 2008).

Gráfico 3. Fase de evaluación y selección



Una evaluación institucional analiza el alcance del interés de un proveedor de servicios financieros y su capacidad para ofrecer servicios financieros rurales sostenibles. La evaluación institucional varía según el tipo de institución analizada: las instituciones con una estructura centralizada más formal (p. ej. un banco o una cooperativa financiera), deben manejarse de manera diferente a las que tienen una estructura más descentralizada y de base comunitaria (p. ej. grupos de autoayuda o cooperativas de crédito).

Cómo evaluar a los proveedores de servicios financieros más formales y centralizados

Un proveedor de servicios financieros centralizado formal debe evaluarse según la fuerza de su liderazgo, su rentabilidad, la calidad de su cartera, su acceso a recursos financieros y la solidez de sus sistemas. En particular, deben evaluarse las áreas siguientes:

- Capacidad;
- Procesos de planificación y de gestión de riesgos;
- Estructura de la organización;
- Mercado y servicios;
- Sistemas de información de gestión;
- Gestión y administración financieras;
- Desempeño financiero;
- Desempeño social, y
- Controles internos y transparencia.

Para más detalles, consultar el cuadro 1.

La evaluación también debe considerar el plan de actividades empresariales del proveedor de servicios financieros, lo cual es una parte importante de la gestión empresarial y del fomento de la capacidad. Los proveedores de servicios financieros asociados deben presentar información detallada acerca de sus metas, estrategias y planes para extenderse a los mercados de financiación rural.²

El plan de actividades empresariales identificará las áreas específicas en las que se necesita más el apoyo del FIDA. Una vez que se hayan seleccionado los proveedores de servicios financieros y establecido su compromiso, su plan de actividades empresariales debe modificarse según sea necesario para incorporar los objetivos del proyecto apoyado por el FIDA. Un plan eficaz deberá establecer condiciones prácticas y operativas para ejecutar el proyecto. Esto implica desarrollar planes de trabajo adecuados y detallados no sólo en cuanto al fomento de las capacidades y la AT, sino también para el apoyo operativo, el cual podría abarcar recursos humanos, equipo, seguimiento y presentación de informes.

² No siempre es viable preparar un plan de actividades empresariales para los proveedores de servicios financieros de base comunitaria. No obstante, las instituciones que los apoyan deben tener una perspectiva o declaración de objetivos, un conjunto de actividades clave y un claro sentido de dirección.

Evaluación de los proveedores de servicios financieros descentralizados de base comunitaria

En comparación con los proveedores de servicios financieros relativamente más formales, las organizaciones comunitarias son mucho más pequeñas, tienen estructuras de costos más bajas, productos diferentes y métodos distintos para la gestión financiera. Sus miembros ahorran, solicitan préstamos e invierten sus ganancias en la asociación. De este modo, los grupos sólo pueden sobrevivir al mantener niveles altos de participación y satisfacción de los miembros.

Las siguientes preguntas pueden ayudar a evaluar el éxito de una asociación comunitaria:

- ¿Qué demanda hay de los servicios financieros que ofrecen estos grupos y quién se beneficia? ¿Qué utilidad tienen para los miembros de los grupos los productos o servicios que se les ofrece?;
- ¿Qué capacidad e interés tienen los miembros de los grupos en dirigir y participar en ellos?;
- ¿El desempeño de los grupos es bueno en lo que se refiere a movilizar ahorros, tomar buenas decisiones sobre préstamos, fomentar el pago a tiempo y compartir información? ¿Cómo ha cambiado esto con el transcurso del tiempo?;
- ¿Están vinculados los grupos a otros proveedores de servicios financieros que ofrecen una gama más amplia de servicios? ¿Es esto parte de la estrategia a largo plazo?, y
- ¿Qué se necesita en cuanto al fomento de las capacidades? ¿Qué proveedores de servicios técnicos están disponibles para brindar este apoyo?

Cuadro 1. Elementos a examinar de los posibles proveedores de servicios financieros asociados

Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y misión bien definidas • Planificación empresarial completa • Proceso integral de planificación • Mecanismos adecuados de seguimiento
Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de propietarios bien definida • Estructura legal bien definida • Gobernanza adecuada • Personal directivo superior adecuado • Estructura adecuada de la organización
Mercados y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados destinatarios definidos • Herramientas de gestión de riesgos para evaluar los riesgos del mercado • Evaluaciones de su posición competitiva • Ofertas competitivas de productos • Políticas y procedimientos de crédito documentados y actualizados

Sistemas de información de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación adecuada de datos • Seguridad y manejo de registros adecuados • Componentes del sistema de información de gestión vinculados automáticamente • Un sistema de información de gestión aplicable a las necesidades/requisitos del proveedor de servicios financieros • Informes generados con precisión
Gestión y administración financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales adecuados de contabilidad, políticas y procedimientos • Políticas escritas para la gestión de la cartera • Manejo adecuado de activos y pasivos • Gestión apropiada del efectivo y la liquidez
Desempeño financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores adecuados de sostenibilidad y rentabilidad • Indicadores adecuados del manejo de activos y pasivos • Indicadores aceptables de la calidad de la cartera • Indicadores adecuados de eficiencia y productividad
Controles internos	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría externa • Controles internos documentados para todos los procesos operativos y de crédito

Entre las herramientas efectivas para evaluar a los proveedores comunitarios de los servicios financieros están:

- *El Ratio analysis of community-managed microfinance programs*, (Análisis de tasas de los programas de microfinanzas administrados por la comunidad) desarrollado por SEEP (2008), y
- PERLAS (protección, estructura financiera efectiva, calidad de activos, ratio de rendimiento y costos, liquidez e indicios de desarrollo), desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito (woccu, 2009). PERLAS es un sistema de seguimiento del desempeño financiero que fue diseñado para ofrecer asesoría administrativa a las cooperativas de crédito y otras instituciones de ahorros. Consta de un conjunto de indicadores que pueden usarse para comparar y clasificar a las instituciones y facilitar el análisis de su situación financiera.

Selección de proveedores de servicios financieros: cómo comprender sus fortalezas y debilidades

Un proceso competitivo evalúa el interés que tiene una institución en participar en un proyecto y su compromiso a largo plazo con la financiación rural. No deberían establecerse asociaciones únicamente con el fin de tener presencia operativa en los mercados destinatarios, sino más bien con base en los resultados de desempeño que demuestren tener la capacidad de prestar de manera efectiva servicios financieros al grupo objetivo del FIDA.

El contexto, la capacidad e interés del proveedor de servicios financieros determinan cuántos proveedores deben participar en un proyecto financiado por el FIDA. Algunos proyectos de financiación rural que el FIDA ha financiado incluyen varios proveedores de servicios financieros, mientras que otros trabajan sólo con uno. Colaborar con diversos proveedores de servicios financieros dentro de un proyecto puede estimular el desempeño e impulsar los resultados, particularmente cuando la financiación para AT se asigna de manera competitiva y se vincula al desempeño. Asimismo, los proyectos que apoyan a múltiples proveedores de servicios financieros pueden tomar los recursos para AT que reciben las instituciones de bajo rendimiento y asignarlos a los competidores con un mejor desempeño.

A falta de un proveedor rural sólido de servicios financieros es posible que se encuentre, atraiga y apoye a proveedores de servicios financieros que reúnan los requisitos y operen en zonas urbanas y periurbanas y que lleguen al mercado seleccionado para el proyecto del FIDA. Esta estrategia a menudo resulta más efectiva que trabajar con un asociado no cualificado o iniciar con un nuevo proveedor de servicios financieros.

Si el equipo de un proyecto considera colaborar con un proveedor de servicios financieros que tiene ciertas debilidades, entonces estos retos deben analizarse con exactitud. Los proyectos que tengan la meta de renovar o mejorar a los proveedores de servicios financieros existentes (particularmente los bancos de desarrollo agrícola del Estado) son válidos, pero pueden reducir el impacto en los clientes a corto plazo.

- Si las debilidades de un proveedor de servicios financieros reflejan una administración deficiente y una falta de liderazgo o compromiso, entonces el FIDA no debería asociarse con dicha institución;
- Si las debilidades tienen que ver con sistemas deficientes y una capacidad limitada, pero la gerencia está comprometida a cambiar, entonces cabría la posibilidad de establecer una asociación y llevar a cabo una reforma con éxito. Debe negociarse con el proveedor de servicios financieros un plan para el fomento de las capacidades que incluya indicadores y metas intermedias sobre el desempeño establecidos de manera conjunta. La financiación

debe desembolsarse en partes conforme se vaya alcanzando cada serie sucesiva de objetivos, y

- Si existen debilidades en la dimensión social o de género de las operaciones, entonces debe decidirse si será posible abordarlas mediante una auditoría social y de género seguida del fomento de las capacidades. Si el proveedor de servicios financieros no parece estar comprometido para abordar estos problemas, entonces el FIDA podría optar ya sea por no asociarse con la institución o por diseñar el proyecto con una serie de metas administrativas estrictas de desempeño social y rendimiento basada en objetivos a corto y largo plazo. La financiación debe desembolsarse sucesivamente en partes conforme se vaya alcanzando cada meta.

En última instancia, todo proyecto debe cruzarse directamente con los intereses estratégicos del proveedor de servicios financieros, si es que los servicios financieros se han de extender de manera sostenible a las zonas rurales. Los proveedores de servicios financieros asociados deben ver el mercado como una ventaja competitiva y un sector de crecimiento.

Además, el proveedor de servicios financieros debe estar preparado para nombrar a un miembro del personal como contacto con el proyecto del FIDA. Dicha persona actuará de enlace con la UGP para garantizar el progreso adecuado, la resolución de problemas, la mitigación de riesgos y el seguimiento y la presentación de informes. El administrador debe tener un rango suficientemente superior para disponer de la autoridad necesaria a la hora de ejecutar el proyecto y representarlo en los más altos niveles del proveedor de servicios financieros respecto a las estructuras empresariales establecidas (p. ej. en un banco comercial, ante un gerente ejecutivo o director general, o en una institución financiera más pequeña, ante la comisión administrativa o el órgano de control).

Desarrollo de un plan de trabajo basado en el desempeño con los proveedores de servicios financieros asociados

Además de integrar el proyecto del FIDA dentro del plan de actividades empresariales, antes de desembolsar los fondos, la UGP y los proveedores de servicios financieros asociados deberán elaborar un plan de trabajo detallado. Deben desarrollarse planes de trabajo basados en el desempeño que exijan al asociado lograr metas específicas antes de recibir recursos adicionales. El plan debe explicar un conjunto detallado de actividades, los estándares de desempeño para cada actividad, los plazos para cumplir con los estándares y las aportaciones al proyecto necesarias para cumplir con los plazos y estándares.

En un plan de trabajo deben plantearse metas específicas como:

- Mecanismos para la rendición de cuentas del personal mediante programas de incentivos vinculados al desempeño;
- Mecanismos para reducir los gastos administrativos y aumentar la productividad;
- Plazos prudentes para el desarrollo de productos y servicios (p. ej. no tan lento como para inhibir el lanzamiento oportuno de servicios, pero no tan rápido que ponga en riesgo la calidad), y
- Planes para lanzar servicios o productos nuevos de una manera relativamente rápida una vez que ya sean operativos.

El plan de trabajo del proyecto no debe definir excesivamente a los clientes destinatarios o los productos y servicios financieros que se ofrecerán. En cualquier acuerdo debe reflejarse un fuerte apoyo por parte de la alta gerencia (especialmente en el plan de trabajo) a fin de garantizar que existan las condiciones mínimas para llevar a cabo operaciones eficaces de financiación rural.

Asimismo, el equipo del proyecto y el proveedor de servicios financieros establecerán los requisitos detallados de capital para la ejecución del proyecto. Si se necesita financiación, entonces debe alentarse a los proveedores de servicios financieros a que asignen una parte de sus propios recursos como complemento de la financiación del FIDA, particularmente al capital para la cartera de préstamos. Al destinar fondos para cofinanciar un proyecto, se permite al proveedor de servicios financieros demostrar su interés en el mercado, su compromiso con la ejecución del proyecto y la confianza institucional para enfrentar los riesgos inherentes a cualquier proyecto de financiación rural.

Organizaciones asociadas de segundo piso

Al igual que con los proveedores de servicios financieros, deben evaluarse los organismos de segundo piso para determinar su capacidad de ofrecer servicios de manera eficiente y eficaz según las metas del proyecto (Levy, 2002). Entre los criterios principales para seleccionar a los asociados de segundo piso debe haber, entre otras cosas:

- Un claro sentido de misión y una gestión concebida en función de las necesidades del mercado;
- Una estructura organizativa con autonomía para tomar decisiones y libre de interferencias políticas, particularmente cuando las instituciones de segundo piso sean estatales u

organismos del gobierno. Los gobiernos no deben controlar a los organismos de segundo piso y, en la medida de lo posible, debe limitarse su participación en la gestión;

- Separación de las microfinanzas ante otros mandatos y responsabilidades;
- Sistemas sólidos de información de gestión y controles internos;
- Una gerencia firme, con amplia experiencia en microfinanzas y la capacidad para resistir una posible presión externa, y
- Personal bien capacitado y motivado, con incentivos apropiados.

Excepto en el caso raro de que cuando se establezca un organismo de segundo piso ya existiera un grupo grande de proveedores de servicios financieros importantes y dignos de crédito, se recomienda que la financiación inicial para una institución de segundo piso sea pequeña y con desembolsos parciales posteriores, a medida que extienda su alcance y mejore el desempeño financiero de los proveedores de servicios financieros asociados. Los desembolsos deberían seguir y no tratar de impulsar la demanda de los proveedores de servicios financieros prometedores y el desarrollo de las destrezas y los sistemas de la organización de segundo piso. Todas las partes interesadas deben tener conciencia que durante los primeros años sólo podrán esperar resultados moderados de una institución de segundo piso.

Los organismos de segundo piso deben evitar establecer condiciones innecesarias para los proveedores de servicios financieros, como los límites en las tasas de interés, o centrarse en poblaciones objetivo o regiones que quizás no sean solventes. Además, las instituciones de segundo piso deben evitar competir con los préstamos comerciales de los bancos e inversionistas o desplazar los ahorros.

Por último, y quizás más importante aún, los organismos de segundo piso no deben tener donantes inadecuados ni presión del gobierno. A menudo las entidades donantes y los gobiernos tienen una marcada preferencia por los proyectos grandes de rápidos desembolsos. No obstante, este tipo de presión externa hace que la tarea de los gerentes de segundo piso sea sumamente difícil, ya que obstaculiza la aplicación de criterios firmes de financiación e interfiere con la evolución natural de las destrezas y los sistemas del organismo de segundo piso. Además, aceptar presiones externas crea un entorno en donde es más probable que haya interferencias políticas. En los casos en que la presión para desembolsar probablemente sea fuerte y que la institución de segundo piso y los proveedores de servicios financieros miembros tengan sólo capacidad limitada, los proyectos del FIDA deben evitar asociarse con una organización de segundo piso.

Proveedores de servicios técnicos asociados

La AT para los proveedores de servicios financieros y organizaciones de segundo piso asociados puede ser una parte importante de cualquier intervención del FIDA en materia de financiación rural. El plan de trabajo que se mencionó debe centrarse en las prioridades de desarrollo de las capacidades de la organización y detallar todas las actividades relativas a la AT, los recursos humanos y presupuestarios necesarios, metas intermedias y plazos para la ejecución, así como las expectativas de desempeño. Además, debe alinearse con el marco lógico del proyecto y con los indicadores clave de desempeño para, de esta forma, garantizar que se alcancen las metas generales de acuerdo con la *Política en materia de financiación rural* del FIDA.

Plan de AT

Aun cuando cada institución asociada necesite un enfoque particular, a menudo muchas necesitarán servicios de asistencia técnica iguales o similares. La UGP o su equivalente deberá organizarse y encargarse de proveer toda la AT mediante un plan. Dicho plan presenta la manera en que se prestará generalmente la AT (p. ej. consultores a corto plazo, con asesores visitantes y asesores residentes a largo plazo), aunque es importante mantener cierta flexibilidad en los servicios específicos que se ofrezcan a corto y medio plazo, para satisfacer las necesidades cambiantes de los proveedores de servicios financieros y los inevitables retos de programación.

El recuadro 9 muestra varias opciones para dar AT. El apoyo requerido dependerá de los tipos de proveedores de servicios financieros o de las organizaciones de segundo piso que participen en el proyecto, así como de la naturaleza de sus fortalezas y debilidades.

Llegados a este punto es importante definir cómo se prestarán estos servicios de AT. Un experto en financiación rural puede calcular los tipos y costos de la prestación de servicios de AT (aunque los cálculos más precisos se deriven de una licitación competitiva para gestión de proyectos). Se dispone de diversos modelos de prestación de servicios de AT:

- Contratar a una empresa asesora de gestión de proyectos (con o sin fines de lucro) que diseñe y ofrezca sistemas para prestar servicios de AT y compartir la responsabilidad con ellos para alcanzar las metas del proyecto. Éste es el sistema más efectivo;
- Contratar a asesores técnicos a largo plazo que trabajen *in situ* con los proveedores de servicios financieros para abordar una gama de retos de AT, y
- Contratar una combinación de asesores a corto y largo plazo para desempeñar tareas específicas. Éste es el enfoque más común.

Recuadro 9

Actividades comunes de AT

- Recursos humanos:
 - Diseñar políticas y procedimientos para contratar al personal;
 - Planificar la capacitación;
 - Aumentar los módulos de capacitación, y
 - Apoyar la evaluación y los incentivos.
- Operaciones:
 - Hacer más eficientes y mejorar los procesos y procedimientos operativos;
 - Organizar las sucursales;
 - Preparar manuales de procesos de gestión, contabilidad, operaciones y controles internos;
 - Gestionar los sistemas de información, y
 - Establecer sistemas de auditoría interna y de control.
- Metodologías y herramientas:
 - Desarrollar sistemas y técnicas para movilizar ahorros;
 - Mejorar la evaluación de los préstamos y la gestión de la cartera;
 - Llevar a cabo la investigación de mercados y encuestas para los clientes, y
 - Desarrollar planes de comercialización.
- Desarrollo de productos:
 - Diseñar y poner a prueba productos de ahorro;
 - Diseñar y poner a prueba productos de crédito, y
 - Diseñar y poner a prueba productos nuevos, como seguros y arrendamiento.

Los modelos de asesoría requieren una considerable aportación por parte de los expertos en prestación de servicios de AT, así como saber cuándo es probable que los proveedores de servicios financieros necesiten servicios específicos en su ciclo de desarrollo. La mayoría de las veces, el personal de la UGP no tiene la capacidad de organizar y proveer AT experta de calidad internacional. Sin embargo, usar al personal de dicha unidad para gestionar o prestar dicha asistencia generalmente es el modelo menos efectivo. Cualquiera que sea la estrategia que se elija, será importante que, como parte de la asistencia, se tenga experiencia en cuestiones sociales, de género y, cuando sea pertinente, ambiental.

Llevar a cabo un proceso transparente de selección competitiva de proveedores de servicios técnicos

Se debe establecer un marco claro para la selección de proveedores de servicios técnicos en el diseño del proyecto con el fin de conseguir la mejor experiencia, hacer que el proceso sea lo más transparente posible y garantizar que los proveedores de servicios técnicos se responsabilicen de los resultados.

- Identificar a proveedores de servicios técnicos especializados (cuya experiencia esté comprobada y sea reconocida como de calidad internacional) que pudieran ser relevantes para el proyecto apoyado por el FIDA;
- Elaborar un proceso de selección transparente y competitivo para los proveedores de servicios técnicos de calidad internacional en el que se detallen claramente los requisitos, aptitudes, criterios de selección y la medición del desempeño que se utilicen para evaluar su posible participación, y
- Prepararse para establecer acuerdos contractuales entre el proyecto del FIDA y el proveedor de servicios técnicos que incluya un plan detallado de trabajo, el cronograma, los resultados esperados y los recursos humanos y financieros requeridos.

Recuadro 10

Lista de verificación del plan de trabajo de la AT

Un plan efectivo de trabajo para proporcionar AT deberá incluir los elementos siguientes, plasmados con suficiente detalle para que se efectúe de manera oportuna y pertinente:

- Seguridad y pruebas de que el personal del proveedor de servicios financieros tiene la capacidad para apoyar al proyecto;
- Objetivo de la AT y los medios para proporcionarla;
- Una clara identificación de la persona responsable, parámetros importantes y plazos para cada actividad;
- Todos los aspectos del cambio institucional esperado;
- Cualquier asistencia profesional externa adicional necesaria;
- Acuerdos pendientes o necesarios;
- Proceso de identificación y mitigación de riesgos, así como de resolución de problemas;
- Mecanismo para dar seguimiento y divulgar información sobre el plan de trabajo y actualizarlo según se requiera, y
- Una clara programación para la transferencia de fondos que corresponda al plan de trabajo global.

En la mayoría de los casos, se necesitará contratar a proveedores nacionales, regionales o internacionales de servicios técnicos de financiación rural para ayudar al proyecto financiado por el FIDA a hacer frente al desafío de establecer nuevas redes de financiación rural o de fortalecer a los proveedores de servicios financieros asociados. Es importante estipular el marco correcto de selección para dotarse de la mejor experiencia, dejando en claro que el proveedor de servicios técnicos será responsable de los resultados.

El siguiente marco para una solicitud de propuestas (que se adapte según sea necesario), podría usarse para seleccionar a los posibles candidatos en los casos en que se use una licitación para hacer la contratación. Es necesario incorporar tanto la dimensión técnica como la financiera y se debe incluir:



- Una breve descripción de la empresa proveedora de servicios técnicos, sus proyectos o programas para financiación rural (inclusive los proyectos anteriores, los actuales y los planificados para el futuro), y los servicios de apoyo administrativo, financiero y técnico que la empresa puede ofrecer;
- Una descripción de su estrategia para el fomento de las capacidades, esferas de especialización técnica y recursos necesarios;
- Los recursos humanos disponibles para desarrollar las actividades del programa, inclusive su preparación profesional (por ejemplo, su *currículum vitae*), referencias, y
- Un plan de trabajo preliminar que incluya un cronograma.

A fin de clasificar las propuestas para la selección final, se podría usar una metodología para asignar puntos a los criterios de selección. Por ejemplo, según una escala de 100 puntos, la calidad técnica y la viabilidad de la propuesta podrían representar 70 de estos puntos y la rentabilidad los otros 30. Cada propuesta podría evaluarse de la manera siguiente:

- Experiencia del proveedor de servicios técnicos en la financiación rural (20 puntos);
- Estrategias operativas propuestas para la ejecución (25 puntos);
- Experiencia y preparación del equipo operativo asignado al proyecto, lo cual a menudo es la mejor garantía de calidad en la asistencia que se estará ofreciendo (25 puntos), y
- Rentabilidad de la propuesta y el presupuesto para actividades de AT (30 puntos).

La cantidad de puntos que se asigna a los criterios en este caso es sólo un ejemplo que pretende mostrar cómo podría mantenerse el equilibrio entre el peso relativo y la importancia de cada sección al revisar la propuesta.

Elaborar contratos con base en el desempeño

Es importante establecer relaciones basadas en el desempeño con proveedores de servicios financieros asociados, de servicios técnicos y otros. El proveedor de servicios financieros o técnicos, la UGP y el órgano de gobierno deben establecer metas de desempeño objetivas y medibles antes de ejecutar el proyecto, que deben incluirse en los acuerdos contractuales. El desembolso de fondos en los proyectos apoyados por el FIDA deberá estar vinculado al desempeño de una organización y su contribución a los objetivos del proyecto.

En general, los proyectos deben:

- Usar contratos basados en el desempeño con objetivos de rendimiento aceptados y estrategias de salida;
- Incluir algunos indicadores fundamentales para dar seguimiento al desempeño financiero y social (para los proveedores de servicios financieros: alcance global, atención a la población pobre, calidad de la cartera, rentabilidad/sostenibilidad, eficiencia), sin abrumarlos con demasiados indicadores;
- Recoger las mediciones iniciales de estos indicadores fundamentales para comprender el desempeño actual de la institución, resaltar las debilidades que necesitan resolverse y definir un punto de referencia para comprender posteriormente cuánto se ha avanzado para alcanzar los objetivos del proyecto;
- Vincular la renovación o el apoyo continuo con el logro de objetivos claros y significativos de desempeño;
- Estar preparados para dejar de apoyar a instituciones que no cumplan con lo acordado, ya sea al tener que suspender los siguientes desembolsos o al exigir un reembolso (cuando esto sea viable), y
- Exigir que las instituciones cumplan con sus responsabilidades según el contrato (p. ej. desembolso a tiempo, respuestas inmediatas a preguntas) (CGAP 2006a, 12).

Deben tomarse medidas correctivas si el desempeño no cumple con los estándares acordados. Los diseñadores del proyecto deben:

- Dar suficiente tiempo para que la AT dé resultados y definir estándares de desempeño mínimo cada vez más altos;
- Crear una disposición en la que, si la institución tiene dificultades para cumplir con los estándares, se pudiera llevar a cabo una serie de diálogos o negociaciones para determinar un procedimiento beneficioso para ambos y definir nuevos objetivos de desempeño, y
- Estipular un plazo para cumplir con un estándar nuevo. El plazo que se le otorga a la institución dependerá, en última instancia, de la opinión de un experto. No obstante, la mayoría de los proyectos no permiten que transcurra más de un año para llevar a cabo cambios.

Si una institución no puede con este reto, entonces el diseño del proyecto debe prever la suspensión o retiro de la financiación. Cuando participa en el proyecto más de un proveedor de servicios financieros, pueden retirarse los fondos de los proveedores con un rendimiento bajo para destinarlos a otros que hayan demostrado un desempeño más sólido.

4. Llevar a cabo el sye del desempeño

- **Acción:** dar de manera efectiva un seguimiento continuo y anual al desempeño.
- **Objetivos:** dar seguimiento al desempeño de los proyectos, introducir medidas correctivas según sea necesario y extraer lecciones a partir de la ejecución del proyecto.
- **Participantes clave:** la UGP para la ejecución y el Gerente del Programa en el País (GPP) para la supervisión.

El sye del desempeño de un proyecto es un componente crucial en todo proyecto que funcione bien. Aunque el sye ocurra durante la ejecución, debe desarrollarse como parte del diseño del proyecto para garantizar resultados basados en el desempeño.

Marco de sye del desempeño

Se define “desempeño” como la medida en que los proveedores de servicios financieros o los cauces de ejecución alcanzan al mercado destinatario (penetración), el número de clientes atendidos (escala) y el grado en que lo hacen de manera equitativa y sostenible (consultar también Banco Mundial, 2006). Diseñar el marco del sye del desempeño implica varios pasos clave:

- Definir de manera clara el propósito y alcance del sistema de sye, así como la información y los resultados esperados;
- Proporcionar una descripción general del público clave de las partes interesadas (p. ej. la UGP, la sede del FIDA) y el tipo de información sobre el desempeño que cada uno espera, cuándo y en qué forma se necesita dicha información y quién tiene la responsabilidad de recabarla;
- Definir los indicadores del desempeño que deberán reunirse y analizarse para el público de cada parte interesada (consultar el recuadro 13 y el cuadro 2, infra, para información sobre los indicadores financieros, el alcance y el desempeño social recomendado);
- Detallar las condiciones y capacidades necesarias para gestionar el sye, incluso la cantidad de personal, sus responsabilidades y vínculos con otras actividades administrativas, así como los incentivos;
- Desarrollar un presupuesto para las actividades de sye, y
- Definir las medidas que se tomarán si el programa o los proveedores de servicios financieros asociados no cumplen con los criterios de desempeño establecidos en el plazo acordado. El FIDA deberá tener la autoridad para dejar de apoyar oportunamente a los asociados en la ejecución del proyecto si no cumplen con las expectativas de desempeño (consultar la sección sobre los contratos basados en el desempeño).

Gráfico 4. Fase de sye del desempeño



Identificación de los indicadores del desempeño relevantes

Para dar seguimiento sólo debe usarse información que pueda recabarse, tabularse y utilizarse fácilmente para sacar conclusiones sencillas y significativas. Cada indicador debe definirse claramente y para recabarlos debe desarrollarse un modelo común. Debe evitarse la información superflua y los modelos no estándares ya que pueden “causar distracción”, dificultar la medición del progreso y restarle atención al proyecto. El cuadro 2, al final de esta sección, ofrece algunos indicadores estándares.

- Los indicadores deben basarse en resultados, recalcando los impactos del desarrollo y el desempeño institucional y del proyecto (p. ej. la calidad de la cartera y eficiencia operativa de los proveedores de servicios financieros), en lugar de sólo considerar el logro de cierto número de actividades o resultados (p. ej. número de reuniones o número de personas capacitadas), (Rosenberg, 2009; FIDA, 2002a);
- Incluir indicadores clave de desempeño y metas en el diseño del proyecto y en los contratos con los proveedores de servicios financieros asociados, además de las reuniones trimestrales del comité de gestión, las misiones de supervisión anual y las evaluaciones. El desempeño de los proveedores de servicios financieros necesita una supervisión constante para estar preparados en caso de problemas, identificar los retos en curso en la gestión y satisfacer necesidades;
- Incluir en el diseño del proyecto la participación en el MIX Mercado y en los contratos con los proveedores de servicios financieros asociados.³ El FIDA exige que, en la medida que sea posible, los proveedores de servicios financieros asociados compartan anualmente en el MIX Mercado información sobre su alcance y el desempeño financiero, y

³ Sitio WEB de MIX Mercado, www.mixmarket.org.



- Para los modelos de servicios financieros comunitarios altamente descentralizados (inclusive los grupos de autoayuda y los grupos populares de ahorro y préstamos), que tienen capacidad limitada para llevar un registro y sistemas de seguimiento manuales y sencillos, sería importante dar seguimiento por lo menos a un indicador de cobertura (p. ej. el número de prestatarios y ahorradores activos, el monto promedio del préstamo), y un indicador de pago (p. ej. préstamos en riesgo, tasa actual de recuperación) (ver el cuadro 2).

Recuadro 11

Procesos clave relacionados con el sistema de sye

1. Planificación. Es el proceso consistente en establecer los objetivos del proyecto, decidir el tiempo necesario para alcanzarlos, cómo y por quién; es el primer elemento necesario de un sistema de sye de proyectos;
2. Determinación de las preguntas sobre el desempeño. Esta fase especifica qué información se debe recoger para satisfacer la demanda de conocimiento expresada por los interesados en el proyecto. Debe especificarse qué información hay que recoger, cuándo, por qué motivo, cómo se espera que se utilice, etcétera;
3. Acopio de datos. Esta fase se refiere al acopio de los datos necesarios para responder a las preguntas acerca del desempeño formuladas por los interesados en el proyecto. Luego habrá que almacenar y tratar los datos para que se puedan utilizar en el análisis;
4. Análisis de los datos. La información se analiza, aclara y organiza para evaluar si se han alcanzado los resultados, determinar las mejores y peores prácticas y poner de manifiesto las correlaciones y los cambios que han tenido lugar a lo largo del tiempo en las personas, las familias, las comunidades o las instituciones, y
5. Comunicación. Las conclusiones del análisis se comunican a los interesados directos: el gobierno, los organismos de financiación, los beneficiarios, los asociados en la ejecución, los donantes, los directores, etcétera. Se pueden dar a conocer las conclusiones del sye de distintas maneras: en informes escritos, mediante técnicas audiovisuales, en talleres, por conducto de folletos, etcétera.

Fuente: FIDA (2007b, 3).

A esta información se le podrían añadir estudios complementarios, según sea necesario, para examinar las áreas de problemas emergentes, como las desigualdades de género en el acceso y la forma de solucionarlos.

Recuadro 12

El MIX Mercado

El MIX Mercado™ es una plataforma global de información microfinanciera en la web. Ofrece información a los participantes del sector y al público en general sobre los proveedores de servicios financieros en todo el mundo, fondos públicos y privados que se invierten en las microfinanzas, redes de proveedores de servicios financieros, calificadores/evaluadores externos, empresas de asesoría y organismos gubernamentales y reguladores. El MIX Mercado pretende desarrollar un mercado de información transparente para vincular a los proveedores de servicios financieros en todo el mundo con inversionistas y entidades donantes y para fomentar mayores inversiones y flujos de información.

El FIDA exige que, en la medida de lo posible, los proveedores de servicios financieros asociados participen en el MIX Mercado y compartan la información de cobertura y desempeño financiero.

Divulgar información al MIX Mercado requiere que los proveedores de servicios financieros usen modelos estándares de estados financieros e indicadores de calidad de cartera y alcance, con los que desarrollen su capacidad y se integren más en el sector financiero. Figurar en las listas del MIX Mercado también ofrece a los proveedores de servicios financieros la atención de posibles inversionistas y redes internacionales y fomenta mejoras en el alcance y el desempeño.

Recuadro 13

Indicadores fundamentales del desempeño social

En el sector de las microfinanzas, por mucho tiempo el éxito de un proveedor de servicios financieros se ha relacionado con el desempeño financiero medido a través de la eficiencia operativa, la rentabilidad y la calidad de la cartera de préstamos. No obstante, estos indicadores sólo cuentan parte de la historia del desempeño en las microfinanzas.

La mayoría de las instituciones microfinancieras se esfuerzan por alcanzar metas financieras y sociales y manejan un doble balance final. Un desempeño financiero sólido respalda la capacidad de un proveedor de servicios financieros para alcanzar sus objetivos sociales y, a la inversa, alcanzar metas sociales, por lo general, mejora el desempeño financiero.

Los indicadores fundamentales de la gestión del desempeño social se clasifican en cuatro categorías: propósito, estrategias y sistemas, política y cumplimiento, y alcance social y resultados.⁴

1. Propósito:

- **Misión y metas sociales.** Declaración de objetivos; las metas sociales de la misión incluye llegar a los pobres, los muy pobres y las personas de bajos ingresos, las pyme, las zonas subdesarrolladas, las mujeres (junto con el empoderamiento), las personas y las comunidades marginadas socialmente, así como la creación de empleos;
- **Gobernanza.** Experiencia y antecedentes de la gobernanza, incluso, capacitación específica sobre desempeño social; independencia del órgano directivo; remuneración ejecutiva y logro de los objetivos sociales, y
- **Valores de responsabilidad social.** Una política para la protección del cliente; responsabilidad social ante la comunidad y el medio ambiente.

⁴ Sitio web de MIX sobre desempeño social, www.themix.org/standards/social-performance.

2. Estrategias y sistemas:

- **Gama de servicios.** Productos financieros; servicios no financieros; metodología para los préstamos;
- **Uso de la información sobre desempeño social por parte de la junta y la dirección.** Evaluación de la gestión; uso de los datos del desempeño social acerca del desarrollo de productos, comercialización y planificación estratégica;
- **Capacitación sobre la misión.** Capacitar al personal en cuanto a la misión social;
- **Incentivos para el personal.** Incentivos relacionados con la misión y los valores sociales;
- **Investigación de mercado.** Sistemas para recibir comentarios y observaciones de los clientes; encuestas sobre el nivel de satisfacción de los clientes;
- **Retención de clientes.** Tasa de salida/deserción; encuestas de salida u observaciones informales de clientes que hayan abandonado la institución;
- **Evaluación de la pobreza.** Métodos para calcular el nivel de pobreza de los clientes; métodos para recabar información, y
- **Servicios que apoyan la realización del potencial de las personas.** Promoción del empoderamiento de las mujeres.

3. Política y cumplimiento:

- **Responsabilidad social con los clientes.** Trato justo de los clientes;
- **Costos para los clientes.** Transparencia en la fijación de precios y divulgación de la información;
- **Responsabilidad social ante el personal.** Elementos incluidos en la responsabilidad social del proveedor de servicios financieros con el personal;
- **Responsabilidad social con la comunidad.** Elementos incluidos en la política sobre responsabilidad social del proveedor de servicios financieros con la comunidad, y
- **Responsabilidad social respecto al medio ambiente.** Elementos incluidos en la política sobre responsabilidad social del proveedor de servicios financieros con el medio ambiente.

4. Alcance social y resultados:

- **Geografía.** Porcentaje de clientes viviendo en diversas áreas geográficas;
- **Mujeres.** Porcentaje de mujeres clientes;
- **Pobres y muy pobres.** Índices de pobreza según la línea de demarcación de la pobreza nacional e internacional;
- **Índice de salida de los clientes.** Índice de salida/deserción de clientes;
- **Retención de clientes.** Clientes que permanecen con la institución después de tres o cinco años;
- **Hogares pobres.** Clientes que aún estén por debajo de la línea de pobreza, y
- **Familias que lograron salir de la pobreza.** Clientes que superaron la línea de pobreza.

Cuadro 2. Indicadores clave para proveedores de servicios financieros asociados

Este cuadro destaca los nueve indicadores clave para seguir la trayectoria de los proveedores de servicios financieros asociados en un programa apoyado por el FIDA. Al evaluar e interpretar estos indicadores es importante tomar en cuenta las tendencias del proveedor de servicios financieros con el transcurso del tiempo: ¿Ha llegado a más prestatarios comparado con la situación de hace tres años? ¿Ha aumentado con el tiempo su autosuficiencia operativa? ¿Se ha vuelto más eficiente y productivo en los últimos tres años?

Asimismo, resulta útil comparar los resultados con otros proveedores de servicios financieros que atiendan al mismo mercado. Realizar una evaluación comparativa de pares en el mercado puede ayudar a un proveedor de servicios financieros a establecer objetivos razonables sobre el desempeño y fomentar una competencia sana (Rosenberg, 2009).

Indicador	Unidad	Definición/cálculo	Qué mide	Interpretación
Alcance				
1. Número total de prestatarios activos	Cantidad	Número total de personas que actualmente tienen saldo pendiente de un préstamo con el proveedor de servicios financieros al 31 de diciembre de ese año ^a	Número de personas que alcanza el proveedor de servicios financieros con préstamos	Comparar con el número potencial de prestatarios en el mercado
2. Número total de prestatarias activas	Cantidad y porcentaje	Número total de mujeres que actualmente tienen saldo pendiente de un préstamo con el proveedor de servicios financieros al 31 de diciembre de ese año ^a	Número de mujeres que alcanza el proveedor de servicios financieros con préstamos	Comparar con el número potencial de mujeres prestatarias en el mercado
3. Valor total de la cartera bruta de préstamos	USD	Principal total pendiente de todos los préstamos pendientes ^a <ul style="list-style-type: none"> • Incluye todos los préstamos: vigentes e improductivos • No incluye los préstamos no microfinancieros, intereses por cobrar y préstamos amortizados 	Valor total de los préstamos otorgados por el proveedor de servicios financieros en un momento dado	Comparar con el total de la demanda aproximada de microcréditos en el mercado
4. Número total de ahorradores voluntarios	Cantidad	Número total de personas que actualmente tienen fondos voluntarios depositados con un proveedor de servicios financieros ^a <ul style="list-style-type: none"> • Contar el número de ahorradores, no la cantidad de cuentas de ahorro • Incluir los ahorros voluntarios^b • Excluir ahorros obligatorios^c • Incluir los depósitos en el balance general • Excluir los ahorros movilizados por un proveedor de servicios financieros que no capta depósitos y que estén en otra institución 	Número de personas que alcanza el proveedor de servicios financieros con servicios de captación de depósitos	Comparar con el número de posibles ahorradores en el mercado
5. Valor total de ahorros voluntarios	USD	Valor de los depósitos voluntarios de los clientes del proveedor de servicios financieros ^a <ul style="list-style-type: none"> • Incluir ahorros voluntarios^b • Excluir ahorros obligatorios^c • Incluir los depósitos en el balance general • Excluir los ahorros movilizados por un proveedor de servicios financieros que no capta depósitos y que estén en otra institución 	Valor total de los ahorros voluntarios que en un momento dado tenga el proveedor de servicios financieros	Comparar con el total de la demanda estimada de servicios de ahorro en el mercado

Indicador	Unidad	Definición/cálculo	Qué mide	Interpretación
Desempeño				
6. Autosuficiencia operativa	Porcentaje	$\frac{\text{Ingresos financieros}}{\text{gastos financieros} + \text{gastos por provisión para préstamos incobrables} + \text{gastos operativos}}$	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño y sostenibilidad general Cómo cubre un proveedor de servicios financieros sus gastos con sus ingresos de explotación y tanteen qué medida depende de la financiación de donantes Mientras más pequeños sean los préstamos que otorgue el proveedor de servicios financieros y más altos sean sus costos relativos (p. ej. mayor alcance rural) más baja será esta ratio 	<p>Mientras más alto sea el porcentaje, el proveedor de servicios financieros será más sólido y más sostenible</p> <p>Objetivo: más del 120%</p> <p>Media en el sector: 113,1%^d</p> <p>En problemas: menos del 80%</p> <p>La autosuficiencia operativa depende en gran medida del modelo institucional del proveedor de servicios financieros y del mercado en el que opere</p>
7. Gastos operativos/ cartera bruta de préstamos	Porcentaje	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{periodo medio de la cartera bruta de préstamos}}$	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Cuánto le cuesta al proveedor de servicios financieros otorgar un préstamo (excluyendo el costo de los fondos o la pérdida/ganancia por motivo de los préstamos) 	<p>Mientras más bajo sea el porcentaje, más eficiente será el proveedor de servicios financieros</p> <p>Objetivo: menos del 20%</p> <p>Media en el sector: 20,0%</p> <p>En problemas: depende de la región y del modelo</p> <p>La eficiencia se relaciona con el tipo de proveedor de servicios financieros: mientras más pequeños sean los préstamos, el porcentaje será más alto</p> <p>Los proveedores de servicios financieros que atienden a los pobres tienden a tener porcentajes más altos (es decir, son menos eficientes) que los que se concentran en prestatarios con una mejor posición económica y otorgan préstamos de mayor cuantía</p>

Indicador	Unidad	Definición/cálculo	Qué mide	Interpretación
Desempeño				
8. Prestatarios activos/ miembros del personal	Cantidad	$\frac{\text{Número de prestatarios activos}}{\text{Número de empleados}}$	<ul style="list-style-type: none"> Productividad Productividad general del personal de un proveedor de servicios financieros 	<p>Mientras más alto sea el número, más productivo y eficiente será el proveedor de servicios financieros</p> <p>Objetivo: depende de la región y del modelo</p> <p>Media en el sector: 100</p> <p>En problemas: depende de la región y del modelo</p>
9. Cartera en situación de riesgo > 30 días (PAR)	Porcentaje	$\frac{\text{Saldo pendiente de todos los préstamos con pago vencido de más de 30 días}}{\text{Cartera bruta de préstamos}}$ <p>Valor de los préstamos pendientes con una cuota vencida por más de 30 días, como porcentaje del valor de toda la cartera de todos los préstamos pendientes</p> <p>Incluir el valor pendiente de pago de todos los préstamos renegociados, incluso los préstamos reprogramados y refinanciados, puesto que tienen un riesgo mayor al normal, especialmente si hay un atraso en el pago después de la renegociación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Riesgo de la cartera de préstamos de un proveedor de servicios financieros 	<p>Mientras más bajo sea el porcentaje, la cartera de préstamos correrá un menor riesgo y será más sólida</p> <p>Objetivo: menos del 5%</p> <p>Media en el sector: 3,1%</p> <p>En problemas: más del 10%</p>
9a. Préstamos en riesgo > 30 días (LAR)	Porcentaje	$\frac{\text{Número de todos los préstamos con atraso en el pago por más de 30 días}}{\text{Número total de préstamos pendientes}}$ <p>Número de préstamos pendientes que tengan un pago vencido de más de 30 días, como porcentaje del número total de préstamos pendientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Riesgo de la cartera de préstamos de un proveedor de servicios financieros 	<p>Mientras más bajo sea el porcentaje, la cartera de préstamos correrá un menor riesgo y será más sólida</p> <p>Objetivo: menos del 5%</p> <p>En problemas: más del 10%</p> <p>Algunos proveedores de servicios financieros y muchos fondos rotativos no cuentan con sistemas de información lo suficientemente sofisticados para calcular la PAR, sin embargo, deben ser capaces de calcular los LAR</p> <p>Si la tasa de pagos es aproximadamente similar para los préstamos grandes y para los pequeños, no habrá una gran diferencia entre los LAR y la PAR</p>

Indicador	Unidad	Definición/cálculo	Qué mide	Interpretación
Desempeño				
9b. Tasa de recuperación actual (CRR) y Tasa anual de préstamos incobrables (ALR)	Porcentaje	<p>1. $CRR = \frac{\text{Efectivo cobrado a los prestatarios durante el período}}{\text{Efectivo pagadero por primera vez durante el período, conforme a las condiciones del contrato de préstamo original}}$</p> <p>2. $ALR = \frac{[(1-CRR) \times 2]}{\text{Plazo promedio del préstamo en años}}$</p> <p>Convertir siempre la CRR a ALR. Las variaciones en los pagos atrasados y prepagos provocan que la CRR rebote en períodos cortos y que a menudo se registre por encima del 100%. Por consiguiente debe aplicarse a un período lo suficientemente largo para resolver las variaciones aleatorias o de temporada (generalmente de un año) Incluir ya sea sólo los pagos del principal o el pago del principal y los intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo Riesgo de la cartera de préstamos de un proveedor de servicios financieros 	<p>Mientras más bajo sea el porcentaje, la cartera de préstamos correrá un menor riesgo y será más sólida</p> <p>Objetivo: menos del 5% En problemas: más del 5%</p> <p>Este cálculo da una buena aproximación del porcentaje de la cartera de préstamos que el proveedor de servicios financieros pierde cada año por falta de pago. Los modelos comunitarios de prestación de servicios financieros o los fondos rotativos a menudo no cuentan con la capacidad para calcular la PAR; no obstante, deben ser capaces de calcular la CRR.</p>
9c. Tasa de reembolso	Porcentaje	$\frac{\text{Cantidad recibida}}{\text{Cantidad adeudada}}$	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo No refleja la calidad de la cartera de préstamos, sólo la tasa histórica de recuperación de préstamos 	<p>La tasa de recuperación tiene deficiencias importantes como indicador del desempeño; no obstante, se utiliza con frecuencia</p> <p>Las tasas de recuperación pueden ser particularmente engañosas si la cartera del proveedor de servicios financieros crece rápidamente y si los plazos de los préstamos son largos. Esto se debe a que el porcentaje adeudado (el numerador) es relativamente bajo en comparación con la cantidad desembolsada o la cantidad pendiente (el denominador). Esto significa que es posible que un problema de morosidad no se manifieste de inmediato.</p>

^a Es una cifra de existencias a una fecha específica (generalmente fin de año), no es una cifra acumulativa.

^b Ahorro voluntario: depósitos que los clientes efectúan y que no tienen nada que ver con otros productos.

^c Ahorros obligatorios: depósitos que los clientes efectúan como requisito para recibir un préstamo; una especie de garantía.

^d El *MicroBanking Bulletin* (mbb) ofrece información financiera y de cartera acerca de las principales instituciones microfinancieras del mundo. Este Boletín es publicado por MIX y presenta al sector un panorama de su desempeño y ofrece un marco de referencia útil. Las cifras para la media del sector son de 2008 y representan a 1,084 instituciones microfinancieras. Puede encontrarse más información sobre el mbb en el sitio web de MIX: www.themix.org/microbanking-bulletin/microbanking-bulletin.

Seguimiento del desempeño y divulgación de la información

Hay distintos usuarios que dependen de la información que proviene del seguimiento al desempeño, cada uno con sus propias necesidades e intereses. La UGP debe dar seguimiento de cerca a la ejecución de actividades del proyecto, así como al desempeño de los proveedores de servicios financieros participantes. Cada trimestre se debe recabar una gama de indicadores clave de desempeño financiero y social de los proveedores de servicios financieros asociados con el fin de tomar las decisiones diarias para la gestión del proyecto.

Asimismo, serían importantes otros indicadores que tienen que ver con los objetivos generales del proyecto; no obstante, este documento no los abordará, puesto que se centra en la financiación rural (consultar FIDA 2002a; 2007b, c).

Además, cada año, desde la sede del FIDA se deberá dar seguimiento al desempeño general de un proyecto, así como la cartera general del Fondo mediante indicadores clave de la financiación rural. La UGP habrá de recabar estos indicadores de los proveedores de servicios financieros asociados y posteriormente deberá entregarlos a la oficina central del FIDA. Dada la asociación global del FIDA con el MIX, todos los proveedores de servicios financieros que el FIDA apoye también deberán presentar informes anuales a MIX Mercado (consultar el recuadro 12, supra).

Es probable que los proveedores comunitarios de servicios financieros altamente descentralizados (como los grupos de autoayuda) enfrenten retos al divulgar la información de tantos indicadores o al participar en el MIX Mercado. Sin embargo, como mínimo, deberán informar a la UGP los datos sobre el indicador de cobertura (p. ej. el número de prestatarios y ahorradores activos, el monto promedio del préstamo) y un indicador de pago (p. ej. los préstamos en riesgo, la tasa de recuperación actual, (consultar el cuadro 2).

Cuadro 3. Seguimiento del desempeño e informes

Meta	¿Quién es el responsable?	Público	Frecuencia	Indicadores del desempeño
1. Seguimiento habitual sobre el desempeño en curso				
Dar seguimiento a los indicadores clave a fin de tomar a diario decisiones administrativas informadas	Experto financiero de la UGP, proveedores de servicios técnicos asociados	UGP, GPP y demás partes interesadas	Mensual, trimestral	Metas intermedias en el plan de trabajo, línea de base, indicadores clave del desempeño financiero y social (consultar el recuadro 24 y el cuadro 9)
2. Informes anuales				
Dar seguimiento al desempeño general, identificar debilidades y sugerir medidas correctivas	GPP, experto en financiación rural de la UGP, proveedores de servicios técnicos	GPP, PT, asociados participantes, contrapartes del gobierno	Anual	Metas intermedias en el plan de trabajo
Presentar informes ante la Sede del FIDA y participar en el MIX Mercado	UGP, GPP	Oficina Central del FIDA, MIX Mercado	Anual	Indicadores clave de la financiación rural