

**Pautas para el monitoreo y la
evaluación de proyectos del
Programa de Empresariado Social**

Glenn D. Westley

Abril de 2003
Washington, D.C.

Reconocimientos

El autor desea agradecerles sus numerosas sugerencias útiles a Pablo Angelelli, Marinella Ariano, Andrés Baquero, Marguerite Berger, Fernando Campero, Juan José Llisterri, Alvaro Ramírez, Richard Rosenberg, María Victoria Sáenz, María Teresa Villanueva, Fermín Vivanco, Antonio Vives y Dieter Wittkowski.

Abstracto

El objetivo de este documento es definir y tratar un conjunto mínimo de indicadores básicos de monitoreo y evaluación de proyectos que se deben recoger en todos o casi todos los proyectos aprobados en el marco del Programa de Empresariado Social (PES) del BID. El documento está dirigido al personal del BID y de instituciones homólogas que se dedican a diseño, monitoreo o evaluación de proyectos del PES. En el documento se describen dos conjuntos de indicadores propuestos para monitoreo y evaluación de proyectos: uno que se utilizaría para proyectos o componentes de proyectos en el área de microfinanzas y el otro, para proyectos o componentes de proyectos en el área de servicios no financieros.

Índice

Introducción y temas generales	1
A. Indicadores para proyectos o componentes de proyectos de microfinanzas	8
B. Indicadores para proyectos o componentes de proyectos de servicios no financieros	15
Conclusión	21
Anexo I: Indicadores contractuales	22
Referencias	24
Notas	25

Introducción y temas generales

El propósito de este documento es definir y tratar un conjunto mínimo de indicadores básicos para el monitoreo y la evaluación de proyectos que deberán recogerse en todos o casi todos los proyectos aprobados en el marco del Programa de Empresariado Social (PES) del BID. El documento está dirigido al personal del BID y de instituciones homólogas que se dedican a diseño, monitoreo o evaluación de proyectos del PES. En el documento se describen dos conjuntos de indicadores propuestos de monitoreo y evaluación de proyectos: uno que se utilizaría para proyectos o componentes de proyectos en el área de microfinanzas y el otro, para proyectos o componentes de proyectos en el área de servicios no financieros (NF). Entre los servicios no financieros figuran los que se denominan tradicionalmente servicios de desarrollo empresarial, que comprenden especialmente el suministro de capacitación, asistencia técnica, comercialización, información y servicios de tecnología, así como la creación o refuerzo de redes y aglomeraciones de empresas o cadenas de subcontratación. Entre los servicios no financieros también figuran otros tipos de programas no financieros que caen bajo la definición de programa de empresariado social, que incluye proyectos sociales y de desarrollo de la comunidad con impactos productivos, como guarderías, clínicas de salud y mejoramiento de viviendas. Los indicadores que se proponen para servicios no financieros están concebidos para ser utilizados por ambos tipos de proyectos de servicios no financieros. En la secciones A y B, respectivamente, se trata el conjunto completo de indicadores para servicios microfinancieros y no financieros, que se resumen en el cuadro 1.

Hay por lo menos tres motivos para producir estos indicadores de proyectos. En primer lugar, al recoger indicadores regularmente (por lo menos una vez al año), el organismo ejecutor del proyecto y el Banco están en mejores condiciones de asegurar que la ejecución del proyecto se realice según lo planeado y, en caso contrario, de tomar las medidas correctivas. Segundo, el contar con un conjunto acordado de indicadores básicos facilita la carga de los equipos de proyecto en cuanto a no “volver a inventar la rueda” para cada proyecto al tener que generar un conjunto de indicadores para cada operación. En lugar de ello, los equipos de proyectos pueden utilizar los indicadores básicos que se tratan aquí, tal vez complementados con un pequeño número de indicadores especiales que consideren importantes para su proyecto en particular. El tercer motivo para recoger un conjunto estandarizado de indicadores es que, al hacerlo, se facilita las comparaciones entre proyectos y toda labor de evaluación futura.

El conjunto de indicadores para servicios microfinancieros y no financieros que se encuentra en el cuadro 1 incluye indicadores requeridos y opcionales. Dependiendo de las circunstancias, puede ser deseable utilizar algunos o todos de los indicadores opcionales presentados en el cuadro 1, además de los indicadores requeridos que se muestran allí. Como se señaló anteriormente, un equipo de proyecto también puede agregar sus propios indicadores con el fin de que las medidas se ajusten a la índole específica del proyecto con el que están trabajando. Por ejemplo, se podría agregar un indicador de rendimiento de los cultivos para un proyecto destinado a mejorar la productividad agrícola, o un indicador de volumen de exportaciones para un proyecto de comercialización para la exportación. Nos referimos a este último grupo de indicadores como indicadores “específicos de proyectos” y los tratamos en la subsección titulada “Indicadores opcionales” y nuevamente en la sección B en relación con la medición del impacto sobre el desarrollo.

Cuadro 1
Indicadores del monitoreo y evaluación de proyectos de servicios microfinancieros y no financieros

Indicadores microfinancieros	Indicadores de servicios no financieros (NF)
I. Alcance O1 Número total de clientes que reciben servicios financieros O2* Características de los clientes (número o % de clientes que son, por ejemplo, mujeres, indígenas, rurales o pobres) O3 Subgrupos por servicios (número o % de clientes prestatarios o ahorristas) O4 Total de la cartera bruta de préstamos (=saldo total pendiente en un momento dado) O5 Saldo promedio de préstamos pendientes = Total de la cartera bruta de préstamos / Número de préstamos pendientes en un momento dado O6 Total de ahorros (si se aplica) O7 Depósitos de ahorros promedio = Total de ahorros / Número de ahorristas (si se aplica)	I. Alcance O1 Número total de clientes que utilizan servicios no financieros (NF) O2* Características de los clientes (número o % de clientes que son, por ejemplo, mujeres, indígenas, rurales o pobres) O3* Número de clientes—por subgrupos de servicios NF O4 Total de los ingresos brutos de operaciones por servicios NF O5* Ingresos brutos— por subgrupos de servicios NF
II. Sostenibilidad/Rentabilidad S1 Autosuficiencia operativa = Total ingreso bruto por operaciones financieras / Total gastos por operaciones financieras (coeficiente de recuperación de costos) S1a Rendimiento de los activos (ROA) = Utilidad neta por operaciones financieras / Activos promedio S2 Coeficiente del costo de fondos = Cargos y gastos por intereses de los pasivos financieros / Pasivos financieros promedio S3 Coeficiente de suficiencia del capital = Patrimonio/Activos S4 Cartera en riesgo (30 días) = Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 30 días / Total de la cartera bruta de préstamos S5 Cobertura de pérdidas de préstamos = $0,35 \left[\frac{\text{Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 30 días}}{\text{Reservas para préstamos incobrables}} \right] + 0,65 \left[\frac{\text{Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 1 año}}{\text{Reservas para préstamos incobrables}} \right]$	II. Sostenibilidad/Rentabilidad S1 Autosuficiencia operativa (coeficiente de recuperación de costos) = $\frac{\text{Total ingreso bruto de operaciones por servicios NF}}{\text{Gastos operativos de operaciones por servicios NF}}$ S2* Autosuficiencia operativa—por subgrupos de servicios NF
III. Eficiencia E1 Coeficiente de gastos operativos (activos) = $\frac{\text{Gastos operativos por operaciones financieras}}{\text{Activos promedio}}$ E1a Coeficiente de gastos operativos (préstamos) = $\frac{\text{Gastos operativos por operaciones financieras}}{\text{Promedio de la cartera bruta de préstamos}}$ E2 Productividad de los oficiales de préstamos = $\frac{\text{Número de prestatarios activos}}{\text{Número de oficiales de préstamos}}$	III. Eficiencia E1 Coeficiente de gastos operativos = $\frac{\text{Gastos operativos de operaciones por servicios NF}}{\text{Número de atenciones de clientes de servicios NF}}$ E2* Coeficiente de gastos operativos—por subgrupos de servicios NF
IV. Impacto sobre el desarrollo D1 Tasa de retención = (Número de clientes al final del período – Número de nuevos clientes adquiridos durante el período) / Número de clientes al comienzo del período D2* Satisfacción de los clientes (datos de una encuesta)	IV. Impacto sobre el desarrollo D1 Coeficiente de clientes recurrentes = $\frac{\text{Número de clientes que han utilizado servicios NF más de una vez de los proveedores del proyecto}}{\text{Número total de clientes de servicios NF}}$ D2* Coeficiente de clientes recurrentes—por subgrupos de servicios NF D3* Satisfacción de los clientes (datos de una encuesta) D4* Satisfacción de los clientes (datos de una encuesta)—por subgrupos de servicios NF

Nota: Los indicadores marcados con un asterisco (*) son opcionales; todos los otros son requeridos. En proyectos que ofrecen servicios financieros y no financieros, algunos indicadores financieros y no financieros obligatorios pueden combinarse (véase el texto que sigue de los indicadores financieros S1, S1a, S3, E1 y E1a y los indicadores no financieros S1 y E1 en la subsección titulada: “Proyectos con servicios financieros y no financieros”). Los indicadores marcados con la letra “a” al final de su nombre son indicadores alternativos. Por lo tanto, los indicadores microfinancieros S1 y S1a son alternativas; normalmente sólo se recogería uno u otro de este par. Lo mismo se aplica a los indicadores microfinancieros E1 y E1a. El indicador de servicios no financieros D1 puede ser reemplazado por un indicador alternativo (véase la presentación del texto de este indicador).

Indicadores requeridos

Se ha realizado un esfuerzo para restringir los indicadores propuestos a un número limitado de medidas sumamente importantes. Estas están agrupadas en términos generales en indicadores de alcance, sostenibilidad/rentabilidad, eficiencia e impacto sobre el desarrollo. Los indicadores están numerados y utilizan la primera letra del nombre del grupo (en inglés) y son como sigue: “O” para alcance, “S” para sostenibilidad/rentabilidad, “E” para eficiencia y “D” para impacto sobre el desarrollo, además de un número, como se presenta en el cuadro 1.

En el caso de los indicadores microfinancieros, se debe recoger datos sobre todos los indicadores presentados en el cuadro 1, con cuatro excepciones. Primero, si la institución no tiene clientes que son ahorristas, no se utilizarán los indicadores de alcance O3, O6 y O7 ya que se refieren a ahorros. Segundo, los indicadores de características de los clientes (indicador de alcance O2) pueden ser pertinentes o no, dependiendo de si el proyecto tiene el propósito de concentrarse o influir en las condiciones de algunos subgrupos de población en particular, de modo que el indicador O2 se considera opcional. Tercero, los indicadores de sostenibilidad/rentabilidad S1 y S1a son alternativos, como también lo son los indicadores de eficiencia E1 y E1a; normalmente, se recogería solamente un indicador de cada par. Cuarto, el indicador de impacto sobre el desarrollo D2 (encuesta de satisfacción de los clientes) es opcional. En resumen, se requieren 11 indicadores microfinancieros en todos los proyectos de microfinanzas, a saber: O1, O4, O5, S1 o S1a, S2, S3, S4, S5, E1 o E1a, E2 y D1. Si el proyecto de microfinanzas proporciona servicios de ahorros, se requieren tres indicadores adicionales: O3, O6 y O7. Estos 14 indicadores no tienen asterisco en el cuadro 1 para indicar que son obligatorios. Solamente los indicadores O2 y D2 son opcionales y están marcados con un asterisco en el cuadro 1.

En el caso de los servicios no financieros, la encuesta de satisfacción del cliente (indicador D3) es opcional, como lo es para los indicadores microfinancieros. Los indicadores de los servicios no financieros O3, O5, S2, E2, D2 y D4 (todos marcados en el cuadro 1 que se refieren a “subgrupos de servicios NF”) se recogerían solamente si se proporciona más de un servicio no financiero y si se desea contar con indicadores separados del desempeño en lo que respecta a uno o más de los servicios individuales. Los restantes indicadores de servicios no financieros se recogerían en todo proyecto que proporcione este tipo de servicios, con la posible excepción de los indicadores de características de los clientes (O2), dependiendo, al igual que con las microfinanzas, de si el proyecto tiene el propósito de concentrarse en las condiciones de algunos de los subgrupos de población en particular o influir en ellas. En resumen, se requiere un total de cinco indicadores de servicios no financieros: O1, O4, S1, E1 y D1. Estos indicadores se refieren a operaciones de servicios no financieros en general y no llevan asterisco en el cuadro 1. Los ocho indicadores restantes son opcionales y están marcados con asterisco en el cuadro 1.

Proyectos con servicios financieros y no financieros

Las palabras “proyectos o componentes de proyectos” del primer párrafo de este documento tienen el propósito de reconocer el hecho de que los proyectos a veces proporcionan servicios tanto financieros como no financieros, por ejemplo, crédito y capacitación. Es posible que los proyectos también proporcionen más de un servicio no financiero, por ejemplo, capacitación y comercialización, tal vez además de crédito. ¿Cuál es el conjunto mínimo de indicadores que

debe recogerse en estos casos de suministro de servicios múltiples? La respuesta está dada en su mayor parte en los dos párrafos precedentes: esos 14 indicadores de servicios de microfinanzas y cinco de servicios no financieros que no tienen asterisco. Por ejemplo, esto significa que en el caso en que hay múltiples servicios no financieros, nunca se requiere proporcionar indicadores sobre los servicios no financieros individuales. Sólo se requiere presentar indicadores para todos los servicios no financieros en conjunto. Esto le permite a uno escapar un problema potencialmente difícil para los coeficientes de recuperación de costos y gastos operativos (indicadores S1 y E1 de servicios no financieros) ya que esto implica que nunca se requiere que uno asigne datos de costos e ingresos de servicios no financieros en general entre los diversos servicios no financieros que se ofrecen. Se necesita obtener solamente datos generales de costos e ingresos de todos los servicios no financieros combinados.

En los casos en que el proyecto proporciona servicios tanto financieros como no financieros, se permite otra economía más en la recopilación de datos, siguiendo lo expuesto en el párrafo anterior. La idea es nuevamente evitar tener que desagregar datos de costos, ingreso bruto y posiblemente activos entre servicios financieros y no financieros. La cuestión surge para los indicadores financieros S1, S1a, S3, E1 y E1a y para los indicadores no financieros S1 y E1. En los casos en que sería demasiado costoso o sencillamente no valdría la pena obtener (o estimar) datos separados de costos, ingreso bruto y activos financieros y no financieros, estos siete indicadores pueden combinarse en cuatro y calcularse en forma global para todos los servicios financieros y no financieros combinados, como sigue:

- Los indicadores financieros y no financieros S1 (ambos son el coeficiente de recuperación de costos) se calcularían como la relación entre el ingreso bruto total y el gasto total, donde tanto el numerador como el denominador se refieren a todas las operaciones financieras y no financieras combinadas.
- El indicador financiero S1a (ROA) se calcularía como la relación de la utilidad neta al promedio de los activos, en la que tanto el numerador como el denominador se refieren a todas las operaciones financieras y no financieras combinadas.
- El indicador financiero S3 (coeficiente de suficiencia del capital) se calcularía como la relación del patrimonio a los activos, en la que tanto el numerador como el denominador se refieren a todas las operaciones financieras y no financieras combinadas.
- Los indicadores financieros E1 y E1a y el indicador no financiero E1 (varios coeficientes de gastos operativos) se calcularían como la relación de los gastos operativos al promedio de los activos, en las que tanto el numerador como el denominador se refieren a todas las operaciones financieras y no financieras combinadas.

Estos indicadores combinados de sostenibilidad y eficiencia se recogen con el fin de proporcionar por lo menos un panorama general de la solidez financiera y operativa del proveedor o de los proveedores de servicios del proyecto, para fines de monitoreo y evaluación por parte del Banco y del organismo ejecutor. Sin embargo, en el caso de todos estos indicadores también es muy útil desagregar los datos de costo, ingreso bruto y activos y calcular los indicadores financieros y no financieros por separado, si esto es posible. Aun si los datos

separados no son calculados de ordinario por la organización u organizaciones que proveen los servicios financieros y no financieros, con frecuencia se pueden calcular los valores de costo, ingreso bruto y activos por separado con razonable precisión *ex post*, como se trata a continuación con respecto a los indicadores financieros S1 y E1. En forma análoga, cuando el proyecto proporciona más de un servicio no financiero, la recolección de indicadores separados para cada uno de los principales servicios no financieros puede ser muy útil, tanto para el proveedor como para el Banco, y por lo tanto se insta también a que así se haga.

En los proyectos que proporcionan servicios tanto financieros como no financieros, todos los indicadores restantes de servicios financieros y no financieros deben calcularse utilizando datos financieros y no financieros separados (en lugar de hacerlo en forma combinada, como se permite para los cinco indicadores de servicios financieros y dos de servicios no financieros que se acaba de tratar). Pero esto no debería plantear un gran problema ya que de los indicadores restantes no surgen cuestiones de asignación de costos, ingresos brutos o activos. Por ejemplo, por lo general se mantienen datos separados sobre el número de clientes de créditos y de servicios no financieros, sobre el total de la cartera de préstamos y el total de ventas de servicios no financieros, etc.

Indicadores opcionales

Se deja al criterio de cada equipo de proyecto decidir si, además de los indicadores requeridos señalados anteriormente, se deberían calcular otros indicadores. Los indicadores opcionales podrían ser cualquiera de los indicadores enumerados en el cuadro 1 marcados con un asterisco. En ciertos proyectos, también podrían incluirse otros indicadores no enumerados en el cuadro 1. Como se señaló anteriormente, estos se refieren a indicadores específicos de ciertos proyectos y siempre son opcionales. Por ejemplo, en un proyecto que proporciona asistencia técnica para aumentar la producción agrícola, puede haber indicadores en cuanto a la tierra cultivada y el rendimiento de ciertos cultivos (además de los indicadores requeridos como el número de agricultores a los que se presta ayuda y el total de cargos que se pagan por la asistencia técnica). En los proyectos de comercialización de exportaciones, se podrían incluir medidas de volumen y valor de los bienes exportados (además de los indicadores requeridos como el número de clientes que reciben ayuda mediante los servicios de comercialización de las exportaciones y el valor de estos servicios, calculándose este último posiblemente del margen de comercialización de las exportaciones, es decir, de la diferencia entre los precios de compra y de venta del exportador). Naturalmente, para fines de gestión y evaluación de proyectos es deseable que el ejecutor del proyecto y el Banco cuenten con la mayor cantidad de datos posibles. No obstante, los equipos de proyectos tendrán que sopesar los beneficios de contar con datos adicionales contra el costo de la recolección de los mismos.

La necesidad de contar con indicadores adicionales específicos del proyecto puede surgir también en otro contexto. Considere un proyecto que mejora solamente algunos (o solamente uno) de varios servicios ofrecidos por una institución. Luego normalmente será deseable agregar indicadores pertinentes para los servicios que se benefician con el proyecto. Lo mismo se aplica cuando el proyecto *agrega* un nuevo producto o servicio, por ejemplo: un programa de préstamos para vivienda a una institución microfinanciera existente, un producto de banco comunal a una cooperativa de ahorro y crédito existente o un programa de comercialización a

una firma de capacitación existente. Deben recogerse algunos de los indicadores de desempeño del cuadro 1 o todos ellos (y posiblemente otros) para programas de vivienda, banco comunal y comercialización, a fin de realizar el monitoreo y la evaluación de las actividades de estos proyectos. Por ejemplo, si un programa de préstamo para vivienda se introduce a una institución microfinanciera (IMF) existente, nos podría interesar el número de clientes de préstamos para vivienda y el valor, el coeficiente de recuperación de costos y el índice de morosidad de la cartera de préstamos para vivienda. También recogeríamos datos sobre los indicadores requeridos, como el número total de clientes de préstamos de la IMF (los que toman préstamos para vivienda y para otros fines), el total de la cartera y el coeficiente de recuperación de costos y el índice de morosidad generales. Estos indicadores requeridos sirven para verificar la solidez financiera y operativa general de la IMF.

Proveedores múltiples

En algunos casos, los proyectos pueden comprender trabajo con proveedores múltiples del mismo servicio; por ejemplo, varias cooperativas de ahorro y crédito, proveedores de capacitación o guarderías. En todos los casos, los indicadores que se tratan en este trabajo deben calcularse al nivel agregado, es decir, sumando todos los proveedores del mismo servicio. Es así que en un proyecto que fortalece 10 cooperativas de ahorro y crédito, el indicador del alcance se refiere, por ejemplo, al número total de clientes y al valor total de los préstamos de las 10 cooperativas de ahorro y crédito combinadas; los indicadores de sostenibilidad se refieren, por ejemplo, al rendimiento de los activos (ROA) y al coeficiente de suficiencia de capital de las 10 cooperativas de ahorro y crédito combinadas, y así sucesivamente. Naturalmente, los equipos de proyectos siempre pueden agregar requisitos de recopilación de datos al nivel de cada proveedor de servicios si se considera que esto sería útil para el monitoreo o para otro fin. Aquí describimos solamente los requisitos mínimos de recopilación.

Características deseables de los indicadores

Podría ser útil para los que agregan indicadores específicos a sus proyectos que recordaran algunas de las características deseables de los indicadores:

- Sencillez: los indicadores deben ser lo más fáciles de medir y aplicar que sea posible.
- Pertinencia: los indicadores deben medir aspectos de los proyectos que son de interés e importancia particular.
- Adicionalidad: en un conjunto de indicadores, otro indicador debe agregar información adicional considerable para que valga la pena incluir.
- Integridad: en la medida de lo posible, el conjunto de indicadores debe medir colectivamente todos los aspectos principales de un proyecto que sean de interés.

Conformidad con las definiciones de la Mesa Redonda sobre IMF

Los indicadores microfinancieros que se describen en este documento están en conformidad con los nombres y las convenciones de medición sugeridas por las definiciones de la Mesa Redonda

sobre IMF de 2002 de términos financieros y coeficientes estándares para microfinanzas. Los lectores que deseen información adicional sobre los indicadores del desempeño microfinanciero deberían consultar esta publicación. Estos mismos nombres se pasan de los servicios microfinancieros a los servicios no financieros cuando se utiliza el mismo concepto básico, a fin de estandarizar aún más la terminología y simplificar la tarea del lector de comprender los indicadores que se describen.

A. Indicadores para proyectos o componentes de proyectos de microfinanzas

En esta sección se tratan los cuatro tipos de indicadores de microfinanzas, es decir, los que miden el alcance, la sostenibilidad/rentabilidad, la eficiencia y el impacto.

I. Alcance

O1 Número total de clientes que reciben servicios financieros.

O2* Características de los clientes: número de clientes (o porcentaje del total de clientes) de un tipo dado o que pertenecen a un grupo objetivo dado (por ejemplo, mujeres, indígenas, rurales o pobres).

O3 Número de clientes, por subgrupos de servicio: número de clientes (o porcentaje del total de clientes) que son prestatarios o ahorristas (si se aplica)¹.

O4 Total de la cartera bruta de préstamos (igual al saldo total pendiente en un momento dado).

O5 Saldo promedio de préstamos pendientes = Total de la cartera bruta de préstamos/Número de préstamos pendientes en un momento dado².

O6 Total de ahorros (si se aplica)³.

O7 Depósitos de ahorro promedio = Total de ahorros/Número de ahorristas (si se aplica).

Los indicadores O1, O3, O4 y O6 tienen el propósito de describir diferentes aspectos de la *amplitud* del alcance: a cuántos clientes de diferentes tipos llegamos y cuánta cantidad de recursos se dedica a ello. Los indicadores O5, O7 y posiblemente O2 tienen el propósito de describir algo sobre la *profundidad* del alcance, es decir, hasta qué punto el proyecto atiende a grupos subatendidos o no privilegiados. No se sabe realmente hasta qué punto los saldos promedio de los préstamos y los ahorros (indicadores O5 y O7) miden el alcance a los grupos de ingresos más bajos. Sin embargo, hay un consenso más o menos generalizado de que por lo menos existe una cierta correlación entre el saldo promedio de préstamos o depósitos por un lado y el nivel de ingresos por el otro (aunque más no fuera por el hecho de que es menos probable que los empresarios de ingresos elevados se molesten en solicitar préstamos muy pequeños o en mantener cuentas de depósitos muy pequeñas).

II. Sostenibilidad/rentabilidad

S1 Autosuficiencia operativa =
$$\frac{\text{Total de ingreso bruto por operaciones financieras}}{\text{Total de gastos por operaciones financieras}}$$

(coeficiente de recuperación de costos)

Este coeficiente mide hasta qué punto los gastos generales de las operaciones de servicios financieros son cubiertos por el ingreso proveniente de las operaciones de servicios financieros. El numerador incluye intereses y cargos que se cobran sobre los préstamos y las inversiones pero

excluye donaciones, ya que éstas no proporcionan una fuente sostenible de ingresos relacionada con el negocio. El denominador consiste en todos los gastos operativos (incluidos salarios, alquileres, servicios públicos, depreciación, etc.) más todos los gastos de intereses pagados sobre los pasivos financieros más todas las reservas para préstamos incobrables⁴. Estos tres rubros de costos en conjunto suman a los gastos totales de las operaciones financieras, el denominador en S1.

Para las instituciones que ofrecen servicios financieros y no financieros, el cálculo del indicador S1 exactamente como se define más arriba requiere la asignación de todos los ingresos brutos y gastos ya sea a ingresos y gastos por servicios financieros o ingresos y gastos por servicios no financieros. En los casos en que no es práctica realizar dicha asignación, se debería usar un coeficiente combinado del total de ingresos brutos al total de gastos por todas las operaciones de servicios financieros y no financieros⁵. También es de desear recopilar esta medida global de recuperación de costos aun cuando se recopilen también las medidas desagregadas, con el fin de tener un indicador que mida si el programa está recuperando bien los costos en general.

Para ver si el programa de *microfinanzas* está recuperando bien los costos, por lo general es deseable calcular el indicador S1 exactamente como se define más arriba, si es posible. Esto significa que los datos de ingresos y gastos deben ser desagregados. Por lo general, esto es bastante fácil de hacer en lo que respecta al ingreso, ya que la mayor parte del mismo es o puede ser identificado como proveniente de un programa o servicio particular, por ejemplo, el crédito en lo que respecta al aspecto financiero y la comercialización o capacitación en lo no financiero. La gran mayoría del ingreso con frecuencia se deriva de los servicios de crédito. En lo que respecta al costo, los costos en concepto de intereses sobre los pasivos financieros más las reservas para préstamos incobrables relacionadas con los préstamos otorgados en un programa de crédito deben asignarse al programa de crédito, junto con los gastos operativos que pueden atribuirse totalmente a este programa. Esta última categoría de gastos puede incluir los sueldos de los oficiales de préstamos (en la medida en que éstos no ofrezcan también capacitación u otros servicios no financieros), gastos de los sistemas de seguimiento de préstamos, gastos de los vehículos utilizados solamente para operaciones de préstamos, etc. En forma análoga, los gastos que se atribuyen solamente a la provisión de servicios no financieros deben asignarse a esos servicios. Los costos generales y otros costos compartidos, como alquileres, servicios públicos, seguros y los sueldos del personal que trabaja en servicios financieros y no financieros, deben distribuirse entre servicios financieros y no financieros. Por ejemplo, se le puede pedir a los empleados que trabajan en ambos programas que asignen su tiempo entre las dos actividades y prorratear sus sueldos de acuerdo con ello. Los alquileres también pueden asignarse según la superficie del espacio utilizado por cada actividad, etc.⁶

S1a Rentabilidad: Rendimiento de los activos (ROA) = Utilidad neta por operaciones financieras

Activos promedio

El ROA mide si una institución financiera está utilizando bien sus activos para generar ingreso, y es una alternativa al indicador S1⁷. En forma característica, el ROA es utilizado por instituciones como cooperativas de ahorro y crédito que han sido sostenibles y tal vez hasta rentables durante algún tiempo, y se desea medir su grado de rentabilidad. En contraste, el coeficiente de

recuperación de costos en S1 es una medida de sostenibilidad usada por lo común por ONG que todavía se hallan luchando para cubrir todos sus costos operativos.

$$S2 \text{ Coeficiente del costo de fondos} = \frac{\text{Cargos y gastos por intereses de los pasivos financieros}}{\text{Pasivos financieros promedio}}$$

El coeficiente del costo de fondos es esencialmente un promedio ponderado de las tasas de interés efectivo pagadas por la institución financiera sobre sus fondos tomados en préstamo, depósitos y otros pasivos financieros. En este coeficiente no se incluye la consideración de los fondos recibidos en donación ni en el numerador ni en el denominador puesto que las donaciones se consignan en las cuentas patrimoniales del balance de la institución financiera, no en sus pasivos. El coeficiente del costo de fondos ayuda a determinar cuán competitiva puede ser una institución financiera en el mercado y, por consiguiente, su capacidad de sobrevivir.

$$S3 \quad \text{Solvencia: Coeficiente de suficiencia del capital} = \text{Patrimonio/Activos}$$

El coeficiente de suficiencia del capital proporciona una medida del monto del capital, expresado como porcentaje de los activos, que está disponible para absorber pérdidas antes de llegar a la insolvencia. Los activos pueden ser ponderados por riesgo o no ponderados. El primero por lo general es empleado por instituciones financieras reguladas y refleja el hecho de que algunos activos, como los bonos del gobierno, son más seguros que otros, como los préstamos sin garantía.

El patrimonio es igual al total de activos menos el total de pasivos. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, es común utilizar solamente un componente del patrimonio, como el capital institucional, en el numerador de S3. Las cooperativas de ahorro y crédito forman el capital institucional con el transcurso de los años mediante la acumulación de utilidades no distribuidas y donaciones⁸. El capital institucional sirve para proteger tanto las aportaciones como los depósitos de los socios.

$$S4 \text{ Préstamos morosos: Cartera en riesgo (30 días)} = \frac{\text{Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 30 días}}{\text{Total de la cartera bruta de préstamos}}$$

La cartera en riesgo es la medida más generalmente aceptada de la calidad de una cartera de crédito. Muestra la porción del saldo del principal no pagado de todos los préstamos pendientes que está contaminada por atrasos y, por lo tanto, se encuentra en riesgo más alto de no ser reembolsada. En el denominador de S4 la expresión cartera “bruta” de préstamos significa el saldo del principal de todos los préstamos pendientes, antes de restar las reservas para préstamos incobrables (o provisiones).

$$S5 \quad \text{Cobertura de pérdidas de préstamos} =$$

$$\frac{\text{Reservas para préstamos incobrables}}{0,35 \left[\text{Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 30 días} \right] + 0,65 \left[\text{Saldo pendiente del principal de los préstamos con atrasos de más de 1 año} \right]}$$

El numerador de este indicador es la suma de dinero (que figura en el balance) que la institución financiera ha asignado para cubrir probables pérdidas del principal de los préstamos de su cartera de créditos. El denominador es una medida de las pérdidas que se esperan de la cartera de créditos. Estas pérdidas esperadas son iguales al 35% del monto de los préstamos con 1 a 12 meses de atraso más el 100% del monto de los préstamos con más de 12 meses de atraso (el último porcentaje porque en la fórmula 0,35 más 0,65 es igual a 1, es decir, el 100%). El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) ha adoptado este cálculo de pérdidas como una aproximación simple a las fórmulas normalmente más complejas de constitución de provisiones utilizadas en muchos países para calcular las pérdidas que se esperan de una cartera de préstamos. Por consiguiente, el indicador S5 mide la cobertura de las pérdidas esperadas por la reserva para préstamos incobrables de la institución financiera. Se espera que este coeficiente sea igual por lo menos a la unidad (100%)⁹.

III. Eficiencia

E1 Coeficiente de gastos operativos (activos) = $\frac{\text{Gastos operativos por operaciones financieras}}{\text{Activos promedio}}$

E1a Coeficiente de gastos operativos (préstamos) = $\frac{\text{Gastos operativos por operaciones financieras}}{\text{Promedio de la cartera bruta de préstamos}}$

Los dos indicadores E1 y Ea miden la eficiencia como la relación de los gastos operativos al tamaño de la institución financiera, donde el tamaño se mide ya sea por los activos o los préstamos. Normalmente, se reportarían datos solamente de uno de estos dos indicadores. El indicador E1a por lo general es utilizado por las ONG. El indicador E1 por lo general es utilizado por cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones que reciben depósitos, donde hay considerables costos operativos relacionados con la movilización de los depósitos así como con el otorgamiento de préstamos.

Si bien los gastos operativos incluyen la depreciación de los activos fijos, no incluyen los gastos en concepto de intereses (pagados sobre los pasivos financieros) y los gastos de reservas para préstamos incobrables, rubros de costos que *sí* se incluyen en los coeficientes S1 y S1a.

Al igual que en el caso de los coeficientes S1, S1a y S3, se debe obtener datos para el numerador y el denominador de los indicadores E1 y E1a *solamente correspondientes a las operaciones financieras* con el fin de calcular estos coeficientes según se definen más arriba. Es decir, para los indicadores E1 y E1a, no deben incluirse los gastos operativos y los activos relacionados con la provisión de servicios no financieros. Como se señaló anteriormente, también puede ser de interés calcular los indicadores E1 y E1a, así como los indicadores S1, S1a y S3, en forma conjunta, con todas las operaciones financieras y no financieras combinadas, con el fin de ver si

el programa en general está teniendo buen desempeño. Más aún, en ausencia de datos desagregados, esos indicadores combinados son los únicos indicadores que se pueden calcular.

E2 Productividad de los oficiales de préstamos:

$$\text{Prestatarios por oficial de préstamo} = \frac{\text{Número de prestatarios activos}}{\text{Número de oficiales de préstamos}}$$

Tanto el numerador como el denominador se miden en un punto único en el tiempo (por ejemplo, fin de año). El número de oficiales de préstamo se mide en forma equivalente a jornada completa. Si un miembro del personal actúa como oficial de préstamos a jornada parcial y también tiene otras responsabilidades, el denominador debe incluir para esta persona una fracción (< 1), que representa la porción del año que esta persona desempeña responsabilidades de oficial de préstamos.

El número de prestatarios activos es el número de personas con préstamos de la (o las) IMF del proyecto. El número de prestatarios activos se utiliza de preferencia al número de préstamos porque los prestatarios que tienen dos préstamos que son más o menos concurrentes (por ejemplo, un prestatario con un préstamo de consumo y un préstamo para negocios de su cooperativa de ahorro y crédito) por lo general generaría mucho menos que el doble de la cantidad de trabajo de análisis de préstamo que se requiere para el primer préstamo. En forma similar, debería haber grandes economías en el tiempo de un oficial de préstamos en el campo de cobranzas, tanto para préstamos normales como para préstamos en mora. Por ejemplo, los prestatarios que incurren en mora en dos préstamos generan relativamente poco trabajo adicional de cobranza y trámites legales en comparación con los que incurren en mora en sólo un préstamo. Debido a que la mayoría del tiempo del oficial de préstamos con frecuencia se dedica al análisis de los préstamos y tal vez al cobro de los mismos, la productividad de dichos oficiales se relaciona mejor con el número de prestatarios que maneja un oficial de préstamo que con el número de préstamos.

IV. Impacto sobre el desarrollo

Para medir el impacto de un proyecto de microfinanzas se deben medir los beneficios de los servicios financieros proporcionados por el proyecto a los microempresarios que utilizan dichos servicios. Por lo general se necesitan estudios costosos de caso y control para obtener medidas del impacto de los proyectos. Aun así los resultados muy a menudo son controvertidos debido a las dificultades de desenredar los efectos de los servicios financieros proporcionados por el proyecto (en la rentabilidad y el crecimiento de la microempresa, la creación de empleos, etc.) de los efectos del crecimiento económico general (del país, la región, la zona local y el sector) y de los efectos de todos los otros factores que ejercen impacto sobre el desempeño de la firma. Estos otros factores incluyen variables específicas a la firma, como el número y la calidad de los trabajadores, el monto y el tipo de maquinarias y otros bienes de capital, la educación y la capacidad empresarial del propietario de la firma, etc.

Para fines de monitoreo y evaluación de rutina, como los que se consideran aquí, se requieren enfoques más sencillos. Si bien distan mucho de ser medidas perfectas, los dos indicadores

siguientes dan alguna idea del impacto. Ambos tienen la ventaja de que es relativamente poco costoso recogerlos y ambos pueden ser utilizados para servicios de crédito o de ahorros.

D1 Tasa de retención = (Número de clientes al final del período - Número de nuevos clientes adquiridos durante el período)/Número de clientes al comienzo del período

Con frecuencia se considera que los programas que tienen elevadas tasas de retención de clientes son mejores y de mayor impacto, en base al argumento de que los clientes sólo regresan si están obteniendo considerables beneficios. Si bien esto puede ser el caso a menudo, se deben considerar otros factores para completar este argumento. Si el programa ofrece préstamos a tasas de interés altamente subvencionadas, podría ser que los participantes lo consideraran un programa que vale la pena a tasas subvencionadas, pero no a tasas que cubren los costos. O puede ser que haya poca o ninguna competencia en la zona, de modo que si bien los servicios del programa no tienen un elevado impacto, son lo único que se consigue en el área. Por otra parte, si el programa tiene elevadas tasas de retención pese a cobrar tasas que cubren plenamente los costos de los préstamos y pese a la presencia de competencia considerable y de alta calidad, el caso que el programa está teniendo un considerable impacto en sus clientes es mucho más sólido.

Para entender la fórmula D1, supongamos que hay 100 clientes de préstamos al comienzo del año y 150 al final del año. Si la IMF adquirió 70 nuevos clientes durante el año, esto significa que 20 clientes deben haberse retirado durante el año (de modo que el 100 al comienzo del año más los 70 adquiridos durante el año menos los 20 que se retiraron es igual a 150 al final del año). Por lo tanto, la tasa de deserción es 20% (igual a 20 que se retiraron dividido por 100 clientes iniciales) y la tasa de retención es 80% (igual a 100% menos 20%), como se obtiene con la fórmula D1¹⁰.

D2* Satisfacción del cliente (datos de una encuesta)

Al determinar la satisfacción del cliente es importante pedirles a los encuestados que consideren la situación contraria (*“counterfactual”*) en su evaluación del impacto (véase Oldsman y Hallberg, 2002 y Coleman, 2001). Por ejemplo, en la encuesta se podría preguntar:

Suponga por un momento que usted no tiene crédito de la IMF X. Comparado con esta situación sin crédito, ¿el tener crédito ha hecho que usted esté...

Mucho peor Peor Igual o con poco cambio Mejor Mucho mejor?

En forma preliminar a esto, y para ayudar a los clientes a considerar la situación contraria, la encuesta podría preguntar sobre resultados intermedios. Es decir, ¿qué ha hecho el cliente con el crédito –qué actividad o actividades adicionales se han realizado como consecuencia de tener crédito que de otro modo no se hubieran realizado– y cuáles son los beneficios que estas actividades adicionales han tenido? Por ejemplo, el cliente puede haber pagado matrícula escolar con el producto del préstamo. Por otra parte, una necesidad de tan alta prioridad como ésta pudiera haberse satisfecho de todos modos, y el impacto real del crédito podría haber sido obviar la necesidad de vender un activo. En consecuencia, es importante instar al cliente con preguntas como: “¿Está seguro de que usted no hubiera pagado de todos modos la matrícula escolar?”, con

el fin de tratar de obtener la situación contraria verdadera. Otros microempresarios podrían haber utilizado el crédito para aumentar la producción y las ventas mediante la compra de más insumos, la contratación de mano de obra adicional o la adquisición de herramientas o maquinaria. En otros casos más, el producto del préstamo pudo haberse utilizado para reparaciones o mejoras en el hogar, para pagar otras deudas (por ejemplo, a prestamistas) o para cubrir usos de emergencia como la compra de alimentos o medicinas para la familia¹¹. En todo caso, una vez que los encuestados han identificado el verdadero uso de los fondos de su préstamo, pueden contestar con más claridad la pregunta de si están mejor o no.

B. Indicadores para proyectos o componentes de proyectos de servicios no financieros

En esta sección se tratan los cuatro tipos de indicadores de servicios no financieros, es decir, los que miden el alcance, la sostenibilidad/rentabilidad, la eficiencia y el impacto. Los nombres utilizados para estos indicadores de servicios no financieros son paralelos a los utilizados para los indicadores microfinancieros en los casos en que se han usado conceptos iguales o similares.

I. Alcance

O1 Número total de clientes que utilizan servicios no financieros (NF).

O2* Características de los clientes: Número de clientes (o porcentaje del total de clientes) de un tipo dado o que pertenece a un grupo objetivo dado (por ejemplo, mujeres, indígenas, rurales o pobres).

O3* Número de clientes, por subgrupos de servicios no financieros: número de clientes (o porcentaje del total de clientes) que utilizan cada servicio NF (aplicable si se proporciona más de un servicio no financiero)¹².

O4 Total de los ingresos brutos de operaciones por servicios no financieros.

O5* Ingresos brutos, por subgrupos de servicios NF: monto del ingreso bruto (o porcentaje del ingreso bruto total de todos los servicios NF) de cada servicio NF individual (aplicable si se proporciona más de un servicio NF).

Estos cinco indicadores tienen el propósito de describir diferentes aspectos de la amplitud del alcance: a cuántos clientes de diferentes tipos se llega y cuánto ingreso bruto se genera. El indicador O2, dependiendo de a cuáles grupos se refiere, también puede tratar de describir algo sobre la profundidad del alcance, es decir, el grado al cual grupos subatendidos o no privilegiados son atendidos por el proyecto.

II. Sostenibilidad/rentabilidad

S1 Autosuficiencia operativa = $\frac{\text{Total de ingreso bruto de operaciones por servicios NF}}{\text{Gastos operativos de operaciones por servicios NF}}$
(coeficiente de recuperación de costos)

Este coeficiente mide hasta qué punto los gastos generales de las operaciones por servicios no financieros están cubiertos por los ingresos de las operaciones por servicios no financieros. El numerador excluye donaciones ya que las donaciones no proporcionan una fuente de ingresos sostenible relacionada con las actividades de la empresa. El denominador consta de todos los gastos operativos, incluido el interés pagado sobre los préstamos hipotecarios para la adquisición de oficinas y sobre los préstamos para compra de equipo, depreciación, salarios, servicios públicos, etc. Como por definición no hay cartera de créditos ni pasivos financieros (para fondear esta cartera) en un programa de servicios no financieros, no hay costos de intereses por

pasivos financieros ni gastos de reservas para préstamos incobrables en el denominador del indicador S1 aquí (en contraste con el denominador del indicador microfinanciero S1)¹³.

Para calcular el indicador S1 de los servicios no financieros para instituciones que ofrecen servicios tanto financieros como no financieros, se debe poder asignar todos los ingresos y gastos a ingresos y gastos por servicios financieros o a ingresos y gastos por servicios no financieros. Véase el indicador microfinanciero S1 donde se trata esto y la posibilidad de calcular el indicador S1 para todos los servicios financieros y no financieros combinados.

S2* Autosuficiencia operativa, por subgrupos de servicios: El coeficiente de autosuficiencia operativa S1, calculado para cada servicio NF individual (aplicable si se proporciona más de un servicio NF)¹⁴.

III. Eficiencia

E1 Coeficiente de gastos operativos = $\frac{\text{Gastos operativos de operaciones por servicios NF}}{\text{Número de atenciones de clientes de servicios NF}}$
(costo por atención de cliente)

El numerador del indicador E1 de los servicios no financieros es el mismo que el denominador del indicador S1 de los servicios no financieros. Ambos constan de los gastos operativos relacionados solamente con *operaciones de servicios no financieros*. No se incluyen los gastos operativos relacionados con el suministro de servicios financieros. Sin embargo, como se observó al tratar los indicadores financieros E1 y E1a, puede ser necesario o deseable calcular un coeficiente de gastos operativos para todos los servicios financieros y no financieros en conjunto (en lugar de coeficientes separados o además de ellos)¹⁵.

El denominador del indicador E1 de servicios no financieros se refiere a todos los clientes de servicios no financieros, independientemente de si también obtienen servicios financieros o no. Este denominador mide el número de atenciones de clientes, lo que significa que si un cliente adquiere tres servicios no financieros diferentes una vez cada uno (o, en forma alternativa, adquiere un servicio no financiero único tres veces), se agrega tres al total del denominador del coeficiente E1. Este número de atenciones de clientes de servicios no financieros en el denominador de E1 se mide como el número total de atenciones de clientes durante el mismo período que el utilizado para medir los gastos operativos de las operaciones de servicios no financieros (el numerador del indicador E1 de servicios no financieros). Por ejemplo, ambos pueden medirse anualmente.

Si bien esperamos ver que el coeficiente de gastos operativos disminuya con el tiempo, es posible que esto no ocurra, aunque el proveedor se esté volviendo más eficiente en la prestación de servicios. Esta situación aparentemente paradójica puede suceder si los servicios se están volviendo más elaborados con el correr del tiempo (por ejemplo, cursos de capacitación que se han extendido de cinco a ocho horas por semana, o servicios de comercialización agrícola que ahora incluyen recolección en la explotación agrícola y almacenamiento del cultivo cosechado) o si la mezcla de servicios no financieros tiende más hacia servicios de costo elevado y menos hacia servicios de bajo costo con el transcurso del tiempo. Debido a estos cambios en la índole o

mezcla de los servicios cuyo costo general se está siguiendo mediante el coeficiente de gastos operativos, este indicador necesita interpretarse con mucho cuidado y lo ideal es que vaya acompañado de alguna explicación de la manera en que las definiciones y la mezcla de los servicios han cambiado durante el período de la medición.

A veces puede ser deseable utilizar una variante del indicador E1 de servicios no financieros, dependiendo de la índole de los servicios no financieros que se proporcionan. En lugar de utilizar el número de atenciones de clientes en el denominador, podría ser mejor utilizar el número de *horas* de atención de clientes. Por ejemplo, si los cursos de capacitación constituyen el servicio principal que se presta, y si un curso de 20 horas es equivalente aproximadamente en valor a dos cursos de 10 horas, esta medida alternativa puede ser una manera de superar algunos de los problemas, señalados anteriormente, de heterogeneidad de los productos que se ofrecen¹⁶. (Es posible que aún persista alguna heterogeneidad; por ejemplo, los cursos dictados por personal superior en lugar de personal de nivel más bajo pueden diferir en valor en gran medida aun si se calcula por hora.) Esta medida alternativa no es apropiada para servicios que no se miden en horas, por ejemplo, servicios de comercialización e información.

E2* Coeficiente de gastos operativos, por subgrupos de servicios NF: Coeficiente de gastos operativos E1, calculado para cada servicio no financiero individual (aplicable si se proporciona más de un servicio no financiero).

IV. Impacto sobre el desarrollo

Siguiendo en forma análoga los indicadores de impacto que se describieron anteriormente para microfinanciamiento, se sugiere también para los servicios no financieros un coeficiente de clientes recurrentes y un indicador de la satisfacción de los clientes. Estos son indicadores generales que pueden utilizarse en una amplia variedad de proyectos que proporcionan servicios no financieros.

Puede haber otros indicadores del impacto, además de estos dos, que pueden emplearse en situaciones particulares, como: a) cuando es razonable suponer que poco habría cambiado (por ejemplo, en técnicas de producción o canales de comercialización) en ausencia del proyecto, y b) cuando existe un seguimiento centralizado de la producción o de otros indicadores de interés, de modo que la recolección de los datos del indicador no es sumamente onerosa ni costosa. Un ejemplo de dicha situación surge en algunas comunidades agrícolas en las que puede ser muy probable que los pequeños productores sigan plantando el mismo o los mismos cultivos de la misma manera en el futuro previsible. Un proyecto que tiene el propósito de introducir nuevos cultivos y aumentar los rendimientos de los cultivos existentes puede incluir indicadores de impacto, como el número de hectáreas de nuevos cultivos y el rendimiento de cada cultivo antiguo. Pero en el caso de este último indicador, las variaciones de un año a otro en lluvia caída, en la prevalencia y virulencia de plagas y en otros factores pueden crear dificultades en atribuir todos los cambios observados al proyecto. Pese a estas dificultades, dichos indicadores pueden muy bien ser útiles, en especial cuando se realiza un intento de considerar influencias externas. Dichos indicadores pueden ser no solamente útiles sino también *prácticos de recoger* (condición (b) anterior) si el proyecto trabaja con organizaciones de productores como cooperativas

agrícolas que pueden recoger fácilmente estadísticas sobre superficie cultivada y producción o es posible que ya lo estén haciendo como parte de sus operaciones normales.

Los proyectos de comercialización son otro caso en el cual indicadores potencialmente pertinentes, como producción e ingresos por ventas, con frecuencia se consiguen fácilmente en una fuente centralizada (la firma de comercialización). Dichos indicadores pueden servir como medidas valiosas del impacto siempre que la intervención del proyecto sea la causa primordial de los cambios en los indicadores para las firmas participantes.

En los ejemplos de agricultura y comercialización, los indicadores sugeridos normalmente se considerarían indicadores *intermedios* y no finales de que ha habido un impacto en el bienestar de los participantes del proyecto. Es decir, mientras los indicadores intermedios pueden mostrar que algo positivo parece haber sucedido a los participantes del proyecto, no consideran todos los elementos necesarios para emitir un juicio de que el bienestar ha mejorado verdaderamente. Los indicadores finales, como el cambio que el proyecto ha logrado en el ingreso neto de la unidad familiar, son más difíciles y costosos de recoger que los indicadores intermedios, como producción. Por ejemplo, mientras que el proyecto puede haber aumentado los rendimientos de los cultivos, no se sabrá qué ha sucedido con las utilidades *netas* hasta que se recojan datos sobre los costos de producción de los cultivos. Y, como estos costos no se observan con facilidad (como lo es la superficie cultivada) ni se pueden medir en un lugar centralizado (como lo es la producción), se requieren encuestas por muestreo relativamente costosas para estimar estos costos. Además, las medidas del impacto del proyecto en el ingreso neto de la unidad familiar tendrán que considerar la influencia de los cambios en los precios de los productos finales y de los insumos utilizados para producir estos productos, así como la influencia de otros factores no atribuibles al proyecto en el ingreso neto de la unidad familiar.

En los proyectos que proporcionan servicios financieros o no financieros a una *amplia variedad* de productores, por lo general es mucho más difícil obtener de manera poco costosa indicadores del impacto, aunque sean intermedios, ya que la producción normalmente no es seguida por una organización central. Los proyectos urbanos de microfinanciamiento tipifican este problema ya que por lo general proporcionan crédito a una gran variedad de firmas comerciales, manufactureras y de servicios. En forma análoga, las organizaciones que proporcionan capacitación general a una amplia variedad de firmas en diferentes sectores normalmente no realizan el seguimiento de los niveles de producción de las firmas que recibieron la capacitación. Ni tampoco sería sencillo conocer qué porcentaje de las ganancias de producción, si las hubiere, debería atribuirse al curso de capacitación. Por lo tanto, en proyectos que proporcionan servicios no financieros o financieros a una amplia variedad de productores, los dos indicadores estándares siguientes pueden constituir las principales medidas del impacto que se utilizarán.

D1 Coeficiente de clientes recurrentes =

$$\frac{\text{Número de clientes que han utilizado servicios NF} \\ \text{más de una vez de los proveedores del proyecto}}{\text{Número total de clientes de servicios NF del proyecto}}$$

Si bien el indicador de clientes recurrentes se presenta como indicador requerido, en realidad puede eliminarse si el equipo del proyecto lo *reemplaza* por otro indicador que se cree que sea

un mejor indicador del impacto. Es así que, mientras que el indicador D1 no se requiere en sí, por lo menos un indicador del impacto *sí* se requiere. Esta flexibilidad refleja la gran variedad de proyectos del PES y posibles indicadores del impacto, como se señaló anteriormente.

Para ilustrar el cálculo del indicador D1, supongamos que durante el año pasado 100 personas diferentes han utilizado los servicios de asistencia técnica (AT) y capacitación del proveedor del proyecto. De éstos, 20 son clientes recurrentes de AT (han obtenido servicios de AT del proveedor durante el año pasado o con anterioridad), 15 personas son clientes recurrentes de capacitación y 5 son clientes recurrentes tanto de AT como de capacitación. Entonces, el coeficiente general de clientes recurrentes (indicador D1) es 30%. Esto se calcula sumando los 20 clientes recurrentes de AT y 15 clientes recurrentes de capacitación y luego restando los 5 clientes recurrentes que aparecen en ambas listas, con lo que obtiene $(20+15-5)/100 = 30\%$. Los clientes que utilizan los servicios tanto de AT como de capacitación una vez no se consideran clientes recurrentes; deben utilizar un solo servicio más de una vez de los proveedores del proyecto para ser considerados clientes recurrentes.

Si bien el coeficiente de clientes recurrentes se presenta como indicador requerido, hay circunstancias en las cuales no debe requerirse o posiblemente ni siquiera calcularse. En los proyectos impulsados por la oferta en los que, por ejemplo, se requiere que los clientes de crédito tomen cursos de capacitación como condición para acceder a los préstamos, el coeficiente de clientes recurrentes no es un indicador significativo y ni siquiera debería calcularse. El coeficiente de clientes recurrentes puede ser un indicador erróneo en otras circunstancias también. Por ejemplo, cuando un proveedor de capacitación cambia de ofrecer un número pequeño de cursos de capacitación más largos o más integrales a un número mucho mayor de cursos de capacitación más cortos, el coeficiente de clientes recurrentes puede aumentar marcadamente aun cuando el mismo número de clientes esté cubriendo el mismo material general de capacitación. Cuando al mismo tiempo o durante un período limitado de tiempo ocurren cambios estructurales de esa índole en los cursos de capacitación, esta información debe presentarse junto con los valores del indicador, de modo que el indicador pueda interpretarse en forma apropiada. Cuando dichos cambios estructurales siguen ocurriendo durante gran parte de la duración del proyecto, probablemente debería abandonarse el coeficiente de clientes recurrentes ya que es poco probable que sea un indicador útil.

El coeficiente de clientes recurrentes difiere en algo de la medida de tasa de retención que se describió anteriormente en la sección de microfinanzas (como indicador D1 de esa sección). La diferencia surge debido a que mientras la mayoría de los clientes de crédito o ahorro siguen siendo clientes en forma continua, este no es el caso de muchos servicios no financieros. Por ejemplo, un cliente puede asistir a un curso de capacitación o acceder a asistencia técnica solamente una vez o en forma muy esporádica, según surjan necesidades específicas. De aquí que, si bien es apropiado en microfinanzas hablar de retención de clientes de un año a otro, puede ser más útil en servicios no financieros emplear el coeficiente de clientes recurrentes definido anteriormente, que pregunta qué porción de clientes actuales han usado *alguna vez* el mismo servicio del proveedor o proveedores del proyecto con anterioridad.

Por otra parte, para los servicios no financieros a los que típicamente se accede continuamente o por lo menos anualmente (siempre que el precio y la calidad del servicio sean razonables),

debería utilizarse el indicador de la tasa de retención descrito en la sección de microfinanzas en lugar del coeficiente de clientes recurrentes. Un ejemplo de dichos servicios no financieros es la comercialización de artesanías, donde la producción y la comercialización continúan durante todo el año. Otro ejemplo es la comercialización de vegetales orgánicos o de otros cultivos anuales la cual ocurre por lo menos una vez al año.

D2* Coeficiente de clientes recurrentes, por subgrupos de servicios NF: Coeficiente de clientes recurrentes D1, calculado para cada servicio no financiero individual (aplicable si se proporciona más de un servicio no financiero).

D3* Satisfacción de los clientes (datos de una encuesta).

Lo que se trató de este indicador en la sección de microfinanzas se aplica aquí, en particular la necesidad de establecer claramente la situación contraria y la cadena de sucesos y beneficios que resultan de la utilización del servicio o servicios.

D4* Satisfacción de los clientes, por subgrupos de servicios NF: Indicador de satisfacción de los clientes D3 calculado para cada servicio no financiero individual (aplicable si se proporciona más de un servicio no financiero).

Conclusión

El propósito de este documento es hacer más rutinario y estándar, por lo menos en cierta medida, los indicadores que los equipos de los proyectos pedirán a los organismos ejecutores que recojan e informen. Para ese fin, establece un conjunto mínimo de indicadores en las áreas de servicios tanto microfinancieros como no financieros que habrán de ser útiles para el monitoreo y la evaluación de los proyectos del PES. También trata indicadores adicionales que los equipos de proyectos podrían solicitar a los ejecutores, dependiendo de los objetivos y riesgos del proyecto y de la capacidad del organismo ejecutor de proporcionar estas medidas adicionales. Por último, en el anexo que sigue se limita el alcance de la discusión de todos los indicadores recogidos para un proyecto al subconjunto de estos indicadores que deberían utilizarse como sistema de advertencia de que el proyecto se ha desviado gravemente de su ruta. En dichos casos, pueden suspenderse los desembolsos del proyecto hasta que este subconjunto de indicadores vuelva a su rumbo normal.

Anexo I: Indicadores contractuales

No todos los indicadores son iguales. Entre la lista de indicadores que se debe vigilar para un proyecto dado, es probable que algunos sean más importantes que otros. Los que son más cruciales para éxito del proyecto o indicativos de problemas graves deben seleccionarse como “indicadores contractuales”. Según la práctica general del PES, se deberían fijar las metas durante la preparación del proyecto para todos los indicadores del proyecto. La infracción de estas metas para el subconjunto de indicadores contractuales desencadenaría una llamada de alerta, tras lo cual el Banco suspendería o consideraría suspender los desembolsos de un proyecto hasta que los indicadores contractuales estén nuevamente encaminados.

¿Cuáles indicadores deberían seleccionarse como indicadores contractuales? Eso depende mucho de la índole del proyecto, de lo que el proyecto está tratando de lograr y de cuáles son los principales riesgos del proyecto. Tal vez los únicos indicadores que pertenecen a prácticamente todos los proyectos son los relacionados con sostenibilidad/rentabilidad y, en menor medida, con el alcance. Esto se debe a que por lo general se considera crucial que la organización que está recibiendo asistencia progrese hacia la plena sostenibilidad o por lo menos mantenga un nivel mínimo de recuperación de costos. El mejoramiento o mantenimiento de los niveles de alcance también es importante y, por lo tanto, podría incluirse también una o más medidas de alcance entre los indicadores contractuales. Por otra parte, en proyectos que no están tratando de aumentar el alcance y en los cuales existe poco riesgo de que se produzcan tendencias desfavorables en los niveles de alcance, los equipos de proyectos podrían decidir excluir del conjunto de indicadores contractuales las medidas del alcance.

Para proyectos de microfinanzas, los indicadores más importantes de sostenibilidad para el monitoreo contractual son normalmente el S4 (cartera en riesgo) y ya sea el S1 (coeficiente de recuperación de costos) o el S1a (rendimiento de los activos). En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones que reciben depósitos, el S3 (coeficiente de suficiencia de capital) es normalmente una variable crítica que también debe vigilarse. Para determinar cuáles indicadores del alcance se deberá seleccionar para proyectos de microfinanzas dependerá de qué es importante de mejorar o mantener. Por ejemplo, se podría incluir uno o más indicadores O1 (total de clientes), O4 (total de la cartera de préstamos) y O6 (total de ahorros) como medidas generales de la amplitud del alcance.

Para los proyectos de servicios no financieros, el indicador S1 (coeficiente de recuperación de costos) se utilizaría generalmente como el indicador contractual de sostenibilidad. Los indicadores O1 (número total de clientes) y/o O4 (ingresos brutos) se podrían utilizar para el monitoreo del alcance.

Además de estos indicadores básicos, cada equipo de proyecto tendrá que seleccionar indicadores contractuales adicionales sobre la base de lo que estima que constituyen los propósitos clave del proyecto y los riesgos para el mismo. Por ejemplo, un proyecto destinado a mejorar la eficiencia operativa de una IMF o de un proveedor de servicios no financieros podrá incluir indicadores de eficiencia como E1 y/o E2 en el cuadro 1. En el caso de proyectos de servicios no financieros, se podrán extraer los indicadores contractuales del tipo de indicadores intermedios específicos del proyecto para el impacto sobre el desarrollo que se tratan en la

sección B. Como ejemplo final de indicadores contractuales específicos del proyecto, considere el caso de un proyecto cuyo propósito es mejorar algunos servicios pero no otros o que agrega un nuevo servicio (por ejemplo, mejora o agrega un programa de préstamos para la vivienda a una IMF, un programa de bancos comunales a una cooperativa de ahorro y crédito, o un programa de comercialización a un proveedor de capacitación). Los indicadores contractuales del alcance del programa nuevo o mejorado (en lugar de la institución en general) o de la sostenibilidad, eficiencia o impacto sobre el desarrollo del programa podrán seleccionarse de los indicadores del cuadro 1, o se podrán introducir otros indicadores (nuevos), dependiendo nuevamente de cuáles son los propósitos clave o riesgos que se desea vigilar.

REFERENCIAS

- Coleman, Brett. 2001. Measuring Impact of Microfinance Programs. *Finance for the Poor* 2(4):5-8, diciembre. Manila, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo.
- Helms, Brigit. 1998. Cost Allocation for Multi-Service Micro-finance Institutions. Occasional Paper No. 2. Washington, D.C.: Grupo Consultivo de Ayuda a los más Pobres.
- MFI Roundtable. 2002. Definitions of Selected Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance. Washington, D.C.: Roundtable on MFI Performance Indicators. Borrador del 15 de julio. www.cgap.org
- Oldsman, Eric y Kris Hallberg. 2002. Framework for Evaluating the Impact of Small Enterprise Initiatives. Presented to the Brussels meeting of the Working Group on Impact Assessment and the Measurement of Performance of the Committee of Donor Agencies on Small Enterprise Development. Abril.
- Richardson, David. 2001. PEARLS Monitoring System. Research Monograph No. 4. Madison, Wisconsin: World Council of Credit Unions. www.woccu.org/pubs/monograp.htm
- Sebstad, Jennefer y Monique Cohen. 2000. Microfinance, Risk Management, and Poverty. AIMS Project Working Paper. Washington, D.C.: USAID Office of Microenterprise Development.

file=SEP Indicators paper FINAL SPN.doc
(disk 12c)

Notas

¹ Estos dos porcentajes pueden sumar a más de 100% cuando quiera que las personas tengan un préstamo y una cuenta de ahorro al mismo tiempo. Si el proyecto ofrece otros servicios financieros, como seguros, estos deberán ser declarados aquí también. Se requiere el indicador O3 (que se señala por no tener asterisco) solamente si se ofrece más de un servicio financiero; de otro modo, los indicadores O3 y O1 coinciden y el O3 no se reporta.

² Un préstamo a un grupo de cinco individuos cuenta como cinco préstamos. Un préstamo a un banco comunal de 30 mujeres cuenta como 30 préstamos a mujeres.

³ Se requieren los indicadores O6 y O7 (señalados por no tener asterisco) solamente si se ofrecen servicios de ahorro. Muchas cooperativas de ahorro y crédito movilizan ahorros en forma de certificados de aportaciones. Por lo tanto, los programas que tienen el propósito de aumentar tenencias de cuentas de depósito líquido y disminuir la dependencia de la cooperativa de ahorro y crédito de certificados de aportaciones (que normalmente no son líquidos) pueden excluir los certificados de aportaciones e incluir solamente cuentas de ahorro y depósitos a plazo en los indicadores O6 y O7.

⁴ Una versión preliminar de la Mesa Redonda de IMF (2002) definió acertadamente “los pasivos financieros” como “pasivos que financian la cartera de préstamos y el efectivo y las inversiones que se necesitan para administrar dicha cartera. Normalmente, los pasivos financieros no incluyen cuentas por pagar relacionadas con gastos de personal, adquisición de equipos y otras actividades administrativas, ni tampoco préstamos hipotecarios a largo plazo para la adquisición de oficinas”. El interés que se paga sobre préstamos para adquisición de oficinas y préstamos para equipos se considera un costo operativo (similar a alquileres), no un costo relacionado con pasivos financieros. Para comprender mejor el concepto de pasivos financieros considere el ejemplo de una IMF que mantiene una cartera total de préstamos de US\$1 millón y también mantiene US\$200.000 en efectivo e inversiones a corto plazo como reserva de liquidez. La reserva de liquidez tiene el propósito de proteger contra situaciones como la posibilidad de que los atrasos en los pagos de los préstamos pueda causar un problema de liquidez que podría impedir renovaciones de préstamos o la atención inmediata de nuevos préstamos. La IMF puede haber tomado en préstamo US\$1,2 millones para financiar esta cartera de préstamos y la liquidez relacionada con ella, en cuyo caso los pasivos financieros son iguales a US\$1,2 millones. O la IMF puede haber tomado en préstamo US\$400.000 y obtenido los restantes US\$800.000 del capital (por ejemplo, donaciones o utilidades no distribuidas), en cuyo caso los pasivos financieros ascienden a US\$400.000.

⁵ Véase el primer punto de la subsección “Proyectos con servicios financieros y no financieros” más arriba.

⁶ Helms (1998) ofrece varios métodos sencillos y prácticos para asignar costos conjuntos a dos o más actividades. Si esta asignación es demasiado difícil de hacer o los montos en cuestión son demasiado pequeños para que valga la pena desagregarlos, se puede incluir el monto total de los

costos conjuntos en el coeficiente S1 (o excluirlos de él), con el correspondiente cambio en el significado del coeficiente.

⁷ El numerador del indicador S1a es igual al numerador del indicador S1 menos el denominador del indicador S1. Los activos promedio se miden generalmente como el promedio de los activos al comienzo y al final del período para lo cual se mide la utilidad neta de las operaciones financieras (el numerador del indicador S1a). En el caso de instituciones que ofrecen servicios financieros y no financieros, se debe hacer la misma asignación de ingreso bruto y gastos a servicios financieros y no financieros que se trata para el indicador S1 con el fin de obtener la utilidad neta de las operaciones financieras en el indicador S1a. Además, también se deben asignar los activos a los servicios financieros y no financieros de conformidad con el objetivo al que sirven los activos. Helms (1998) trata técnicas sencillas para la asignación tanto de los activos como de los ingresos y gastos.

⁸ En términos más precisos, el capital institucional se define como “todas las reservas legales y no distribuibles, donaciones de capital y la porción del excedente del año corriente que se retendrá como reservas legales y no distribuibles. Estas reservas no pueden gastarse y ningún socio puede presentar un reclamo individual” (Richardson, 2001, pág. 19). A diferencia del capital institucional, las reservas distribuibles, como aquellas cuyo propósito es ser utilizadas para programas educativos para socios o para actos sociales, pueden utilizarse en cualquier momento y no están necesariamente a disposición de la cooperativa de ahorro y crédito para hacer frente a emergencias, como las ocasionadas por la morosidad de préstamos grandes. Por lo tanto, las reservas distribuibles no se cuentan como capital institucional. Como los socios pueden redimir sus aportaciones de la cooperativa sencillamente retirándose de la cooperativa, las aportaciones tampoco se cuentan como capital institucional aunque se consideren típicamente un componente del patrimonio. En contraste, los que tienen acciones en una sociedad anónima como un banco (en vez de en una cooperativa) no tienen derecho a redimir sus acciones de la empresa en forma de efectivo sino que, en lugar de ello, deben venderlas a un tercero, dejando al banco con el dinero que había obtenido originalmente mediante la venta de acciones. Este es el motivo por el cual las acciones bancarias se cuentan por lo general en coeficientes de solvencia como S3 y las aportaciones de las cooperativas de ahorro y crédito con frecuencia no.

⁹ Si cambiamos los dos coeficientes del denominador de 0,35 y 0,65 a 1 y 0, respectivamente, tenemos el coeficiente de cobertura de riesgo de la Mesa Redonda de IMF (2002), la relación de las reservas para préstamos incobrables al saldo pendiente de los préstamos con atrasos de más de 30 días. Si bien este último coeficiente es más sencillo de computar que el indicador S5, es muy difícil saber cuál sería un valor mínimo apropiado del coeficiente de cobertura de riesgo en tal caso. Esto se debe a la falta de información de la estructura de los atrasos en materia de tiempo, además del hecho básico de que todos los atrasos representan préstamos con atrasos de más de 30 días. Al utilizar los coeficientes de mora de 30 días y de un año, el indicador S5 tiene el propósito de reducir considerablemente este problema mientras que no agrega mucho a la carga de la recolección de información.

¹⁰ La fórmula D1 podría escribirse en forma equivalente como sigue: tasa de retención = 1 - (número de clientes que se retiran durante el período/número de clientes al comienzo del

período). La fórmula dada en el texto emplea datos que pueden estar disponibles con mayor facilidad en algunas situaciones que los datos empleados por esta fórmula alternativa.

¹¹ Sebstad y Cohen (2000) tratan los usos verdaderos de los micropréstamos en varios de los programas estudiados por su equipo de investigación. Hallaron que en una considerable minoría de casos, por lo menos una porción de los préstamos de las IMF se utilizan para fines diferentes de los de la empresa.

¹² Estos porcentajes pueden sumar a más de 100% cuando la misma persona puede usar más de un servicio no financiero.

¹³ Es decir, para servicios no financieros, los gastos operativos y los gastos totales coinciden.

¹⁴ Nuevamente, véase Helms (1998) que contiene pautas sencillas para la asignación de ingresos y gastos a más de una actividad de servicios no financieros.

¹⁵ Como se señaló en el último punto de la subsección titulada “Proyectos con servicios financieros y no financieros”, el indicador sugerido es el coeficiente de los gastos operativos a los activos promedio.

¹⁶ Utilizando esta medición, si 10 personas toman un curso de 10 horas de duración y 15 personas toman un curso de 20 horas de duración, el total de las horas de atención al cliente es 400 ($= 10 \times 10 + 15 \times 20$).