

Evaluando a las instituciones microfinancieras

Las evaluaciones son parte integral del proceso de financiamiento. Las evaluaciones (también llamadas comúnmente diligencia debida) ayudan a los organismos de financiamiento a determinar la capacidad de las instituciones microfinancieras (IMF) y a tomar decisiones respecto a capitalizar una IMF o a brindar apoyo para asistencia técnica. La información que se obtiene como parte de un proceso de evaluación ayuda a que los organismos de financiamiento tomen decisiones en cuanto a niveles de financiamiento, a instrumentos de financiamiento y a estructura general del negocio.

La *Appraisal Guide for Microfinance Institutions* (Guía de Evaluación de Instituciones Microfinancieras) del GCAP ofrece un enfoque para llevar a cabo una evaluación. Se trata de una guía integral para organizar, implementar y finalizar la evaluación de una IMF, que puede adaptarse a las necesidades de diversas entidades donantes e inversionistas. La Guía se actualizó en el 2008 con el fin de reflejar las últimas tendencias en la industria. Incorpora los más recientes conocimientos y buenas prácticas sobre microfinanzas para formar un detallado mapa que los analistas pueden usar para evaluar instituciones microfinancieras. La Guía actualizada incluye nuevas secciones sobre ahorros, extensión en materia de pobreza, sistemas de información y gestión de riesgos. La *Appraisal Guide for Microfinance Institutions* promueve un estándar en la industria para hacer evaluaciones; es gratuita y está a la disposición de financiadores, consultores y demás personas que lleven a cabo evaluaciones.

¿Cuál es el propósito de la Guía de Evaluación?

Aunque las evaluaciones pueden ser de muchas maneras y formas, la Guía de Evaluación funciona como un todo, con "todo en un solo lugar" y como herramienta sencilla de referencia. Contiene instrucciones detalladas, preguntas de investigación y plantillas para información que apoyan el análisis cualitativo y el cuantitativo. Los organismos de financiamiento pueden usar la Guía de Evaluación en su totalidad o en partes, según lo requieran. Los informes que se generan pueden usarse para ayudar a las entidades donantes y a los inversionistas a evaluar

la estructura, estrategia y desempeño financiero y social de una IMF. Usar la Guía de Evaluación ayuda a los organismos de financiamiento a lo siguiente:

- Comprender la perspectiva, dirección, salud y etapa de desarrollo de las IMF.
- Evaluar las necesidades y la capacidad de las IMF para absorber fondos e identificar áreas para un potencial apoyo y así fomentar un uso más efectivo y eficaz de los recursos de las entidades donantes y de los inversionistas.
- Establecer información inicial que ayude con la gestión del financiamiento en función del desempeño.

¿Quién debe utilizar la Guía de Evaluación?

La *Appraisal Guide for Microfinance Institutions* es fundamentalmente para organismos de financiamiento y los consultores que contraten para analizar una institución microfinanciera. Exige análisis detallados ya que está diseñada para que se use en IMF relativamente maduras (por ejemplo, instituciones microfinancieras que tengan más de 3.000 clientes). Puede resultar útil para una amplia gama de organismos de financiamiento, entre los que están organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo, fundaciones y organizaciones no gubernamentales que estén considerando financiar o llevar a cabo evaluaciones ex post. La Guía también puede informar o complementar otros sistemas de diligencia debida que los inversionistas ya están utilizando. Por último, también pueden usarla las IMF para hacer autoevaluaciones.

¿Qué cubre la Guía de Evaluación?

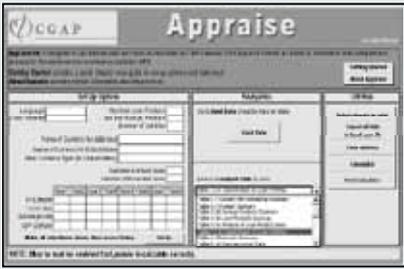
La Guía de Evaluación incluye siete áreas principales de análisis:

- 1. Perspectiva general.** Sintetiza la visión y misión de la IMF, los puntos fuertes y débiles de la organización, factores macroeconómicos, políticos y otros factores externos ambientales.
- 2. Institución.** Describe el control mayoritario y la gestión; administración; estructura de la organización; manejo de recursos humanos; tecnología de la información y de comunicaciones; calidad, disponibilidad y transparencia de la comunicación; control interno; auditorías internas y externas; reglamentación y supervisión; calificaciones; y relaciones externas.
- 3. Productos.** Analiza los productos financieros de la IMF, como ahorro voluntario y crédito y productos no financieros.

- 4. Desempeño social.** Evalúa qué tan bien traduce la IMF sus metas sociales ya en la práctica; analiza los sistemas, la extensión y el potencial para lograr impactar.
- 5. Calidad de la cartera de préstamos.** Revisa de qué forma la IMF mide, da seguimiento y administra su cartera de préstamos, inclusive su gestión de la morosidad y la política y práctica de cancelación de deuda.
- 6. Desempeño financiero y gestión de riesgos.** Analiza el desempeño financiero de la IMF, el manejo de activos y pasivos, así como la gestión de riesgos y de la liquidez. La Guía revisa los sistemas de la institución y un análisis de índices.
- 7. Plan de actividades.** Evalúa el proceso estratégico y el plan de actividades, las proyecciones financieras y la estrategia de financiamiento.

Para apoyar este análisis, la Guía de Evaluación consta de tres herramientas interrelacionadas: la guía técnica, el manual de recursos y la hoja de cálculo Excel (Appraise.xls).

Guía Técnica	Manual de Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones y preguntas de investigación que se concentran en áreas analíticas clave. • Una lista de verificación de información que recaben analistas experimentados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación detallada de la Guía Técnica con más preguntas de investigación. • Apéndice que contiene recursos y referencias; incluye, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> – Ejemplos de términos de referencia – Lista de verificación para evaluar el sistema de manejo de la información – Medidas de desempeño social – Condiciones y ajustes analíticos de los estados financieros – Lineamientos para el análisis financiero de la gestión de riesgos – Bibliografía

	Hoja de cálculo Excel
	<ul style="list-style-type: none"> • Formato sencillo en hoja de cálculo Excel para cada área de análisis: la configuración del idioma puede hacerse en inglés, francés o español; las tablas de resultados pueden convertirse fácilmente a otros formatos.

¿Cómo pueden las entidades donantes y los inversionistas estructurar y llevar a cabo evaluaciones?

Cualquiera que sea el enfoque o herramienta que se utilice, las siguientes sugerencias pueden ayudar a hacer que el proceso de evaluación sea eficiente y efectivo, tanto para los organismos de financiamiento como para las IMF que deseen apoyar.

Asegurarse de que participe un analista bien informado. Las evaluaciones por lo general cubren una amplia gama de información sobre la IMF, desde cuestiones administrativas hasta la reconstrucción de estados financieros. Un analista altamente capacitado que comprenda ampliamente el desarrollo institucional de la IMF y el desempeño financiero resulta idóneo para supervisar o llevar a cabo la evaluación. Dicho analista debe tener experiencia directa en evaluación o calificación de microfinanzas y debe tener fluidez en el idioma de trabajo de la IMF. Dependiendo de las destrezas del analista, del tamaño y complejidad de la IMF y de la profundidad de la evaluación, podría necesitarse un grupo de especialistas.

Correlacionar la extensión de la evaluación con los resultados y documentos que entregar. El tiempo que se requiera para hacer la evaluación depende de los resultados y documentos a entregar que el organismo de financiamiento desee, así como de la cantidad de financiamiento potencial que se considere. Una evaluación completa resulta adecuada sólo para decisiones importantes de financiamiento e, incluso en ese caso, los temas de análisis deben elegirse con cuidado. El analista necesitaría por lo menos dos o tres semanas para realizar una evaluación integral que incluya una visita de cinco a siete días o más, dependiendo de qué tanta información esté disponible en la IMF. Una evaluación más corta con un subconjunto de preguntas puede implicar dos o tres días en el campo e informes más sencillos.

Los organismos de financiamiento deben considerar la evaluación completa o la corta sólo si las discusiones preliminares indican que el financiamiento es razonablemente posible, ya que recabar y analizar información necesaria para la evaluación requiere que la IMF consiga considerable información preparatoria. Los organismos de financiamiento pueden llevar a cabo una evaluación inicial para determinar si las prioridades estratégicas de la IMF son acordes con las suyas y si es pertinente continuar con una evaluación.

En algunos casos, si una IMF tiene una calificación y un informe reciente de alta calidad, la información que contenga puede ser suficiente para tomar una decisión de financiamiento.

Adaptar el enfoque de la evaluación a los requisitos del proyecto. Los términos de referencia de la evaluación deben adaptarse con base en el propósito de ésta, del tipo de financiamiento que se propone y de las características de la IMF que se desprendan de una calificación u de alguna otra fuente informada. La plantilla de evaluación debe adaptarse conforme a la disponibilidad de datos, la limitación de recursos y los requisitos de información sobre casos específicos, a fin de reducir la carga para la IMF y para los organismos de financiamiento.

Los ejemplos de términos de referencia que contiene la Guía de Evaluación pueden resultar útiles para adaptar las evaluaciones y asegurarse de que sólo se recabe la información más esencial. Siempre que sea posible, los organismos de financiamiento deben considerar asociarse con otras entidades donantes e inversionistas que consideren invertir en la misma IMF para así llevar a cabo una evaluación conjunta.

Mantener el diálogo abierto. A lo largo de la evaluación, el organismo de financiamiento debe comunicarse con frecuencia y claramente con la IMF para así aclarar cuáles son las expectativas y los procesos. Es de suma importancia que desde el principio participe la dirección de la IMF. Independientemente de la decisión de inversión fundamental, comentar los

resultados de la evaluación puede ser un valioso ejercicio para los organismos de financiamiento y las instituciones, lo cual mejorará la comprensión del organismo de financiamiento y la efectividad de la IMF. La retroalimentación objetiva y rigurosa puede ser invaluable para ayudar a mejorar la salud de la IMF.

Recurso

Isern, Jennifer, Julie Abrams, and Matthew Brown. 2008. *Appraisal Guide for Microfinance Institutions*. Technical Guide, Resource Manual, and Appraise.xls. Washington, D.C.: CGAP.

AUTORES

Kelly Spann con aportaciones de Alexia Latortue y Jasmina Glisovic-Mezieres