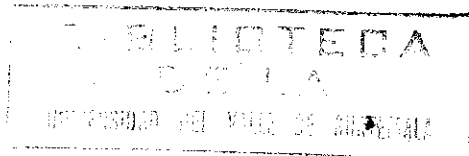


Metodología de Evaluación para Bancos Comunales

Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Ciencias Sociales
Maestría en Desarrollo

**Metodología de Evaluación para
Bancos Comunales**

Miguel Angel Zea Sandoval

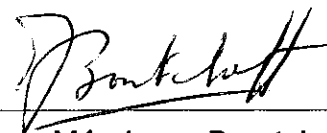


Trabajo de graduación presentado para optar al
grado académico de Maestría en Desarrollo

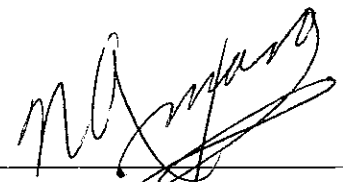
1999

Tribunal Examinador

(f) 
Arq. Osmar Eleázar Velasco López
Asesor

(f) 
MA. Jorge Borstcheff
Tutor

Vo. Bo.

(f) 
Ph.D Nelson Amaro Victoria
Decano

Fecha de Aprobación: 6 NOV 99

Metodología de Evaluación para Bancos Comunales

Indice General

Contenido Página

INTRODUCCION

A. Resumen	i
B. Antecedentes y justificación	ii
C. Objetivo, propósito y resultados	iii
D. Actividades e insumos	iii
E. Suposiciones	iv
F. Seguimiento y evaluación	iv

Capítulo 1. DEFINICION DEL PROBLEMA

I. LA SITUACION DE LA MUJER EN GUATEMALA	1
II. LOS BANCOS COMUNALES	3
A. Objetivos y componentes de los bancos comunales	3
B. Impacto de los bancos sobre el desarrollo	4
C. Definición del problema	4

Capítulo 2. LA METODOLOGIA DE EVALUACION

I. DISEÑO Y CONCEPTUALIZACION DE LOS PROYECTOS	6
II. EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS	6
III. LA EVALUACION DE LOS PROYECTOS	7
A. Evaluación ex-ante	7
B. Evaluación ex-post	8
IV. LA METODOLOGIA DE EVALUACION	9
A. Definición del sistema de entrega	9
B. Identificación de las necesidades de datos e información	13
C. Definición de indicadores, dimensiones y especificaciones	19

Capítulo 3. **PROPUESTA DE METODOLOGIA DE EVALUACION
PARA PROYECTOS DE BANCOS COMUNALES**

I. EVALUACION DE PROCESOS	26
A. Evaluación de insumos	26
B. Evaluación de actividades	41
C. Evaluación de resultados	46
II. EVALUACION DE IMPACTOS	51
A. Evaluación de efectos	51
B. Evaluación de impactos	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA	65
ANEXOS	68
Anexo 1. Dimensiones de los indicadores	69
Anexo 2. Cambios y supuestos para los indicadores	74

Indice de Gráficas

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
Gráfica 1. Situación de la mujer en Guatemala	2
Gráfica 2. Objetivos y componentes de los bancos comunales	3
Gráfica 3. Diseño y conceptualización de los proyectos	6
Gráfica 4. Ciclo y etapas de los proyectos	7
Gráfica 5. El sistema de entrega de los bancos comunales	13

Indice de Cuadros

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
Cuadro 1. Modelo de bancos comunales	11
Cuadro 2. Integración y análisis de costos por socia	12
Cuadro 3. Rentabilidad de los bancos comunales en un periodo de 3 años de ejecución	12
Cuadro 4. Rentabilidad de los bancos comunales en un periodo de 10 años de ejecución	12
Cuadro 5. Flujos de información de la metodología de evaluación de los bancos comunales	15
Cuadro 6. Indicadores de la metodología de evaluación de bancos comunales	20
Cuadro 7. Datos generales de las actividades productivas	33
Cuadro 8. Ingresos por ventas	34
Cuadro 9. Inversiones, rentas y depreciaciones	34
Cuadro 10.1. Costos de producción	35
Cuadro 10.2. Costos de distribución y venta	35
Cuadro 10.3. Costos de administración	36
Cuadro 10.4. Costos de financiamiento	36
Cuadro 11. Estado de resultados de la actividad productiva	36
Cuadro 12. Indicadores financieros de las actividades productivas	38
Cuadro 13. Matriz de evaluación de factores ambientales	40
Cuadro 14. Resultados financieros de los bancos comunales, según ciclos financieros	48
Cuadro 15. Balances de los bancos comunales, según ciclos financieros	49
Cuadro 16. Estados de resultados de los bancos comunales, según ciclos financieros	49
Cuadro 17. Incremento del ingreso bruto de los bancos comunales e impacto en los principales indicadores sociales	57

Índice de Fichas

Contenido	Página
Ficha 1. Ficha de evaluación de insumos.....	27
Ficha 2. Ficha de evaluación de insumos. Autoselección de las socias.....	31
Ficha 3. Ficha de evaluación de insumos. Actividades productivas de las socias.....	32
Ficha 4. Ficha de evaluación de actividades.....	42
Ficha 5. Ficha de evaluación de resultados.....	47
Ficha 6. Ficha de evaluación de efectos.....	52
Ficha 7. Ficha de evaluación de impactos. Valoración del papel femenino. Autoestima, desarrollo personal y espíritu empresarial.....	58
Ficha 8. Ficha de evaluación de impactos. Valoración del papel femenino. Jomada de trabajo y nutrición.....	59
Ficha 9. Ficha de evaluación de impactos. Aumento en el nivel de consumo y ahorro. Vivienda, salud, educación e ingresos.....	60
Ficha 10. Ficha de evaluación de impactos. Aumento en el nivel de consumo. Déficit cualitativo de vivienda.....	61
Ficha 11. Ficha de evaluación de impactos. Aumento en el nivel de consumo. Cobertura en salud y educación.....	62
Ficha 12. Ficha de evaluación de impactos. Aumento de los ingresos reales de Las socias y de los bancos comunales.....	63

I. INTRODUCCION

A. Resumen

La metodología plantea un sistema de indicadores, procedimientos e instrumentos para la evaluación de proyectos de bancos comunales. Los bancos comunales son grupos organizados de mujeres en situación de pobreza, principalmente del área rural, que captan recursos financieros para actividades productivas de rápida rotación de capital, que les permitan aumentar sus ingresos reales a fin de mejorar su calidad de vida, elevar su nivel de ahorro y valorar el papel de la mujer. El financiamiento comprende recursos para capital semilla, la organización del banco, la capacitación de las socias, la asistencia técnica para sus actividades productivas y el seguimiento financiero y administrativo del proyecto.

La evaluación constituye un *continuum* que comprende actividades que se dan a lo largo de todo el ciclo y etapas del proyecto, dando lugar a evaluación de tipo *ex-ante* y *ex-post*. La evaluación *ex-ante* se realiza antes de que los proyectos comiencen, con la finalidad de proporcionar criterios racionales para decidir si deben o no implementarse. La evaluación *ex-post* se lleva a cabo cuando el proyecto está en ejecución o ha concluido y las decisiones se adoptan con base en los resultados alcanzados. Para ello es necesario distinguir la situación de los proyectos que están en curso (*evaluación de procesos*) de aquellos que ya han concluido (*evaluación de impacto*).

- i) La *evaluación de procesos o continua* se refiere al grado en que el proyecto se ejecuta de conformidad con el diseño inicial y según las pautas establecidas, generando información que permita corregirlos oportunamente y aumente así la probabilidad de éxito de los proyectos de bancos comunales; y
- ii) La *evaluación de impacto* busca determinar la medida en que los proyectos de bancos comunales han alcanzado sus objetivos y cuáles han sido sus efectos secundarios (previstos y no previstos).

El desarrollo de la metodología parte de la revisión bibliográfica sobre los temas de la situación de la mujer, los proyectos de bancos comunales y la evaluación de proyectos. De acuerdo con este marco teórico y con el sistema de evaluación basado en el Marco Lógico, elaborado por Karen Mokate (1996) del BID, se desarrolla la metodología de evaluación para bancos comunales, en la que se siguen los procedimientos siguientes:

1. El primer paso de la metodología lo constituye la identificación de los usuarios o interesados en la metodología, en función de quienes se establece el tipo de información que necesitan y las decisiones que tomarán con dicha información.
2. Seguidamente y de acuerdo con el tipo de información que necesitan los usuarios, se procede a definir los indicadores de procesos (insumos, actividades y resultados) y de impacto, los cuales son formulados en función de las dimensiones de eficacia, eficiencia, equidad, calidad, costo y sostenibilidad.

3. Finalmente, la metodología de evaluación se complementa con los instrumentos y procedimientos que deben realizarse para recabar la información sobre dichos indicadores.

De acuerdo con el procedimiento anterior, el documento se ordena en 3 capítulos. El *capítulo 1* se refiere a la definición del problema, el cual se basa en un breve examen de la situación de la mujer en Guatemala, así como en el establecimiento de los objetivos, componentes e impactos de los bancos comunales. El *capítulo 2* incluye los aspectos teóricos y metodológicos de la evaluación: el ciclo de vida de los proyectos, la evaluación ex-ante y ex-post, la definición del sistema de entrega de los bancos comunales, la identificación de necesidades de datos e información para su evaluación y la definición de los indicadores de evaluación: de insumo, de proceso, de productos, de efecto y de impacto. El capítulo 3 se refiere a la propuesta final de la metodología, que incluye un sistema de indicadores, procedimientos e instrumentos para la evaluación de proyectos de bancos comunales. El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones, así como con el reporte de la bibliografía utilizada.

B. Antecedentes y justificación

Los oferentes de servicios financieros para el área rural, tradicionalmente han sido las cooperativas de ahorro y crédito y algunas ONG especializadas, las cuales han alcanzado una parte de la población que no puede ser atendida por la banca privada. A pesar de esta creciente intermediación financiera en las áreas rurales, aún la obtención de créditos es muy difícil. De esa manera, desde hace pocos años algunas ONG han penetrado en este segmento de mercado, fomentando entre otros, proyectos de bancos comunales.

Algunas de las organizaciones que se dedican en Guatemala al apoyo de bancos comunales son CARE, FAFIDESS, Asociación de Mujeres en Desarrollo (MUDE), CADISOGUA, Fundación de Desarrollo de Mixco (FUNDEMIX), Fundación de Desarrollo Empresarial y Agrícola (FUNDEA), Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP), Programa Kichín Kojonel, Fundación Génesis Empresarial y otras. A nivel estatal, el Fondo de Inversión Social (FIS) y la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) apoyan este tipo de iniciativas y posiblemente el Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ), y la Comisión Técnica para la Ejecución de los Acuerdos de Reasentamiento (CTEAR) lo haga en un futuro cercano.

Con todo ello se prevé una ejecución muy amplia y masiva de proyectos de bancos comunales, respecto de cuyos resultados e impactos prevalece mucha incertidumbre, además que no se cuenta con la metodología que permita su evaluación. La elaboración de esta metodología se justifica, entonces, en los tres aspectos relevantes siguientes:

1. **Relevancia humana.** La metodología de evaluación aumentará la probabilidad de éxito de los proyectos de bancos comunales, condición indispensable para que las mujeres eleven sus niveles de consumo y ahorro, y se valore su papel en la sociedad guatemalteca.

2. **Relevancia científica.** El trabajo permitirá generar una metodología de amplia aplicación en la evaluación de proyectos de bancos comunales, que hasta la fecha no existe. Dicha metodología establecerá si los proyectos se realizan conforme el diseño inicial y las pautas establecidas, a fin de detectar dificultades y plantear correctivos; así como determinar si estos proyectos están alcanzando los resultados esperados, con la calidad deseada.
3. **Relevancia contemporánea.** La metodología de evaluación es necesaria para tener mayor certeza sobre los beneficios e impactos de los bancos comunales, los cuales se prevé serán financiados y ejecutados ampliamente.

C. Objetivo, propósito y resultados

El objetivo general de la metodología coincide con el objetivo de los bancos comunales, que es *contribuir al aumento de los ingresos reales de las mujeres en situación de pobreza del área rural, lo cual les permita incrementar sus niveles de consumo y ahorro, y valorar el papel de la mujer en la sociedad guatemalteca.*

Para lograr este objetivo, la metodología tiene como propósito que *los bancos comunales sean exitosos*, para lo cual sus resultados específicos incluyen un sistema, diseñado y validado, que permita la evaluación de procesos y de impactos de este tipo de proyectos.

D. Actividades e insumos

La metodología de evaluación se inicia al definir el *sistema de entrega o cadena* de los proyectos de bancos comunales, para identificar las *necesidades de datos e información* a utilizar en la evaluación. Con base en estas necesidades se definen los *indicadores de éxito objetivamente verificables*, que evaluarán los procesos e impactos de los bancos comunales. Específicamente, la metodología propone *indicadores de insumos, actividades, resultados, efectos e impactos*, en los que se desarrollan los requisitos, instrumentos y procedimientos a utilizar en dicha evaluación. La definición operativa de estos indicadores se indica a continuación:

1. **Indicadores de insumo.** Se relacionan con aquellos elementos que entran al sistema de los proyectos de bancos comunales.
2. **Indicadores de actividades.** Se relacionan con la forma en que se desarrollan los proyectos y pueden ser financieros, organizacionales, administrativos, de capacitación y asistencia técnica, etc.
3. **Indicadores de resultados.** Reflejan el producto del trabajo de los actores de los proyectos de bancos comunales, al trabajar con los insumos aplicando las actividades.
4. **Indicadores de impacto.** Se expresan en función de los beneficiarios directos de los proyectos de bancos comunales y de las condiciones de vida para la comunidad. Los indicadores pueden ser de *efecto* (resultantes del encuentro entre oferta y demanda) o de *impacto*, los cuales se expresan en forma de bienestar esperado.

E. Suposiciones

Además de contar con la metodología de evaluación, los bancos comunales serán exitosos si se cumplen las siguientes condiciones externas:

1. Que las organizaciones no gubernamentales (ONG) que se dedican al financiamiento, ejecución o supervisión de proyectos de bancos comunales, aprecien y apliquen la metodología de evaluación, así como que con base en ella efectúen los correctivos necesarios para el éxito de los proyectos;
2. que el mercado absorba la producción de las socias, en las cantidades y precios requeridos para el éxito de sus actividades productivas; y
3. que las autoridades, los grupos locales y los miembros de las familias de las socias reconozcan a los bancos comunales como una exitosa organización, la cual coadyuva a mejorar las condiciones de vida no sólo de sus socias sino también de la comunidad en general.

Si los bancos comunales son exitosos entonces podrán contribuir al aumento de los ingresos reales de las mujeres en situación de pobreza del área rural, que no obstante necesita la influencia de factores ajenos a los proyectos que se incluyen:

4. Que una parte de los ingresos de las actividades productivas se destine a mejorar el consumo de bienes y servicios, principalmente nutricionales, por parte de las socias; y
5. que las socias apliquen la capacitación recibida en la mejora de su autoestima.

Estos factores reunidos serán suficientes para que la metodología de evaluación alcance su objetivo general. Sin embargo, deberá existir suficiente financiamiento para proyectos de bancos comunales y éstos deberán alcanzar capacidad autogestionaria, si se quiere que las mujeres en situación de pobreza del área rural incrementen sosteniblemente sus niveles de consumo y ahorro, y se valore el papel de la mujer en la sociedad guatemalteca.

F. Seguimiento y evaluación

El monitoreo y evaluación del objetivo general (impacto) y el propósito (efecto) de la metodología, se realizará por medio de indicadores de crecimiento económico, equidad, participación y sostenibilidad. Para ello se utilizarán los indicadores, procedimientos e instrumentos que propone esta metodología, debiendo aplicarse para conocer los impactos de los bancos comunales en el largo plazo (más de 5 años) y los efectos que se alcanzarán al concluir los proyectos (3 años).

El monitoreo y evaluación de los resultados, actividades e insumos se realizará al utilizar indicadores de eficacia, eficiencia, equidad, calidad, costos y sostenibilidad; para los componentes financiero, organizativo y de capacitación de los bancos comunales. Los procedimientos e instrumentos que propone la metodología se aplicarán a nivel de insumos, previo al inicio del proyecto; a nivel de procesos, durante el desarrollo de las actividades; y a nivel de resultados, al final de cada ciclo financiero de los bancos comunales.

Capítulo 1
DEFINICION DEL PROBLEMA

I. LA SITUACION DE LA MUJER EN GUATEMALA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) (Naciones Unidas, 1998, pp. 14-16) coloca a Guatemala dentro de la categoría de países con un nivel de desarrollo humano medio. Sin embargo, internamente en el país, el IDH pone de manifiesto grandes desigualdades que pueden observarse, por ejemplo, en que el índice del departamento de Guatemala está claramente por encima de los demás. De los restantes departamentos, 17 se encuentran en la categoría de países de bajo desarrollo humano y sólo 4 (Zacapa, Sacatepéquez, El Progreso y Retalhuleu) cuentan con un nivel intermedio.

Otra situación de desigualdad se encuentra en las condiciones muy desfavorables de equidad de género. Por ella se entiende "la interacción mujer/hombre y de ambos en sociedad. La creación de los conceptos y la identidad femenina y masculina, con una definición equivalente de roles sociales, económicos, políticos y culturales. Desigual distribución de la autoridad del poder al nivel micro y macrosocial. Relaciones que a lo largo de los procesos históricos van creando un sistema que descansa en la sobrevaloración de la figura masculina, sus actividades y poder, y la invisibilización de la imagen femenina, sus actividades y destrezas, tratando de limitar su ámbito de actividad a la esfera doméstica" (Rodríguez, 1995, p. 9). Como resultado de esta situación de inequidad, pueden identificarse las siguientes consecuencias (Rodríguez, 1997):

1. **Consumo inadecuado de bienes y servicios.** Debido a la insuficiencia de ingresos y la invisibilidad de su trabajo, sobre todo en el área rural, la mujer recibe una asignación menor de alimentos y de escaso valor nutricional, que —sumado a sus largas jornadas de trabajo y al desgaste del embarazo y la lactancia— le produce una desnutrición crónica. La compra de medicinas y de útiles escolares, la asistencia de los niños a la escuela y algunas pequeñas mejoras en la vivienda, también se ven afectadas por la insuficiencia de los ingresos reales.
2. **Escasa o nula capacidad de ahorro,** para invertir en actividades productivas que le permitan aumentar sus ingresos reales.
3. **Poca valoración del papel de la mujer,** que trae como consecuencia relaciones asimétricas entre hombres y mujeres, así como una escasa participación de la mujer en actividades ciudadanas.

Como causas de esta situación de inequidad, pueden mencionarse las siguientes:

1. **División asimétrica del trabajo e invisibilidad de las actividades femeninas.** La insuficiencia de ingresos está determinada, entre otras causas, porque a la mujer se le asigna el papel de ama de casa y el cuidado de los niños, actividades que por ser *invisibles* no son remuneradas. En estos casos también las altas tasas de fecundidad aumentan el número de hijos a cuidar y por lo tanto disminuyen la disponibilidad de tiempo de las señoras para dedicarlo a actividades organizacionales y productivas, propias de la esfera social.

La mujer tiene acceso a los empleos de menor remuneración, por ser los que no requieren ningún nivel de formación, lo que implica que están segregadas en las áreas

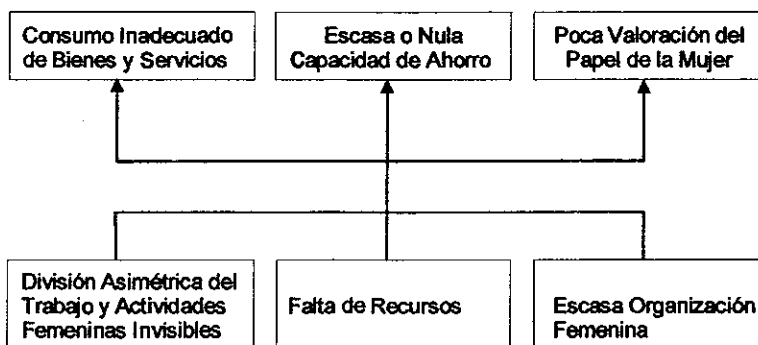
de menor relevancia socioeconómica y que en la mayor parte de los casos son las últimas contratadas y las primeras despedidas en casos de crisis.

- 2. Falta de recursos.** Las mujeres, con frecuencia, carecen de acceso a recursos productivos y servicios básicos como asesoría tecnológica y administrativa, capacitación y organización productiva¹. El acceso al crédito también está limitado con frecuencia, por el temor que ellas experimentan al endeudamiento y por el desconocimiento de los trámites necesarios para conseguirlo.

La jornada de trabajo aumenta por la falta de servicios de agua y saneamiento, lo que significa un incremento de una hora diaria por el acarreo del agua. De igual forma, cocinar a fuego abierto es un sistema bastante ineficiente que redundará en otro incremento para la jornada de trabajo. Esta carga se incrementa por las malas condiciones de salud y nutrición de las señoras.

- 3. Escasa organización femenina.** Las tareas asignadas a la mujer implican largas jornadas de trabajo, de aproximadamente 14 a 16 horas diarias, lo cual limita su concurso en organizaciones que le faciliten un nivel de vida más elevado y una participación ciudadana más decidida.

Gráfica 1
SITUACION DE LA MUJER EN GUATEMALA



FUENTE: elaboración propia, con base en: Rodríguez (1997)

¹ La poca calificación de la mano de obra femenina constituye una restricción tremenda a las oportunidades de empleo de los hogares pobres y obstaculiza el crecimiento general de la economía.

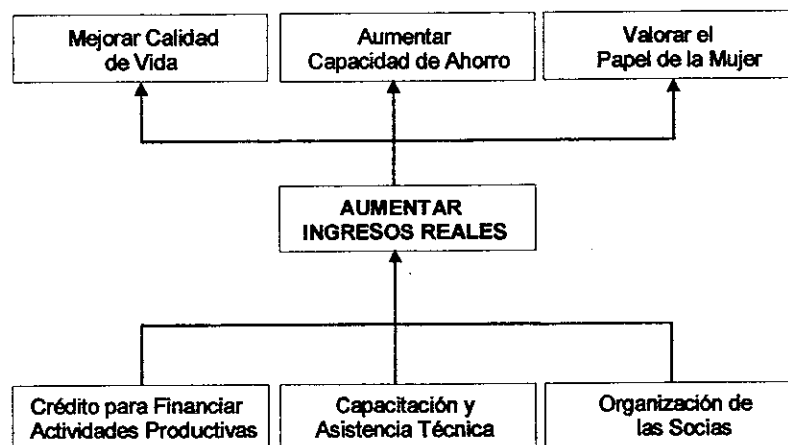
II. LOS BANCOS COMUNALES

A. Objetivos y componentes de los bancos comunales

Una de las opciones que se han planteado para enfrentar la inequidad de género es la de bancos comunales. Estos bancos están constituidos por grupos organizados de mujeres en situación de pobreza, principalmente del área rural, que captan recursos financieros para actividades productivas orientadas al mercado y de rápida rotación de capital, con el objetivo de *aumentar sus ingresos reales a fin de mejorar su calidad de vida, aumentar su capacidad de ahorro y valorar el papel de la mujer*. Los bancos comunales contribuyen al logro de estos objetivos por medio de 3 componentes:

1. **El crédito para que las socias financien las actividades productivas.** Busca impulsar la participación femenina en actividades productivas eficientes, que generen ingresos capaces de cubrir los costos directos de materia prima y mano de obra, así como los costos indirectos de administración, dirección técnica y utilidades. Se espera que este componente contribuya a equilibrar la división del trabajo entre hombres y mujeres, así como apreciar las actividades femeninas.
2. **La capacitación y asistencia técnica.** Pretende que las socias puedan administrar los créditos así como producir y comercializar bienes y servicios con mayor eficiencia.
3. **La organización de las socias en bancos comunales.** Logra la autogestión comunitaria que facilite la participación ciudadana femenina y permita una producción ambientalmente sostenible. Incluye un sistema para la administración de los bancos.

Gráfica 2
OBJETIVOS Y COMPONENTES DE LOS BANCOS COMUNALES



FUENTE: elaboración propia, con base en: Rodríguez (1997)

Los bancos comunales permiten también desarrollar el "empleo en el hogar" (García, 1997; Godinho y Balcao, 1993, p.66), "pues hasta que las mujeres dejen de ser las principales proveedoras del trabajo doméstico no remunerado, todo proyecto generador de ingresos deberá permitir la flexibilidad en la producción doméstica y la comercial"(Harris, 1991).

B. Impacto de los bancos sobre el desarrollo

El desarrollo implica "un proceso por el cual la calidad de vida de la mayoría de la población de una nación mejora progresivamente"(Klikberg, 1993). De esta definición puede concluirse que el desarrollo no consiste únicamente en el crecimiento económico, sino que cuenta con cuatro componentes esenciales (Naciones Unidas, 1995):

- 1. Crecimiento económico.** Las personas deben tener la posibilidad de aumentar su productividad y participar en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Los bancos comunales impactan sobre el crecimiento económico al facilitar un incremento del producto interno bruto (PIB) y de la población económicamente activa (PEA) femenina.
- 2. Equidad.** Las personas deben tener acceso a igualdad de oportunidades. Los bancos comunales contribuyen a capacitar a las socias en actividades productivas y administrativas, así como a disminuir la tasa de analfabetismo femenino, brindando con ello nuevas y mejores oportunidades a las mujeres: vale decir, propician la equidad de género.
- 3. Sostenibilidad.** Debe asegurarse el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Los bancos comunales son ambientalmente sostenibles porque es evaluado el impacto ambiental de las actividades productivas de las socias, en función de lo cual se plantean las respectivas medidas de mitigación que permiten la reposición de todas las formas de capital: físico, humano y medioambiental.
- 4. Participación.** El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Implica también "participación ciudadana, oportunidades de vida inédita, una vida libre de determinismos" (Amaro, 1997). Los bancos comunales permiten a las socias desarrollar sus competencias para ampliar su participación en grupos organizados de mujeres y en su comunidad.

C. Definición del problema

Debido a su impacto sobre el desarrollo, en Guatemala los bancos comunales han tenido gran acogida. Algunas de las organizaciones que se dedican a ellos son CARE, FAFIDESS, Asociación de Mujeres en Desarrollo (MUDE), CADISOGUA, Fundación de Desarrollo de Mixco (FUNDEMIX), Fundación de Desarrollo Empresarial y Agrícola (FUNDEA), Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP), Programa Kichín Kojonel, Fundación Génesis Empresarial y otras. A nivel estatal el Fondo de Inversión Social (FIS) y la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) apoyan este tipo de iniciativas y posiblemente el Fondo Nacional para la Paz (FONAPAZ) y la

Comisión Técnica para la Ejecución de los Acuerdos de Reasentamiento (CTEAR) lo hagan en un futuro cercano.

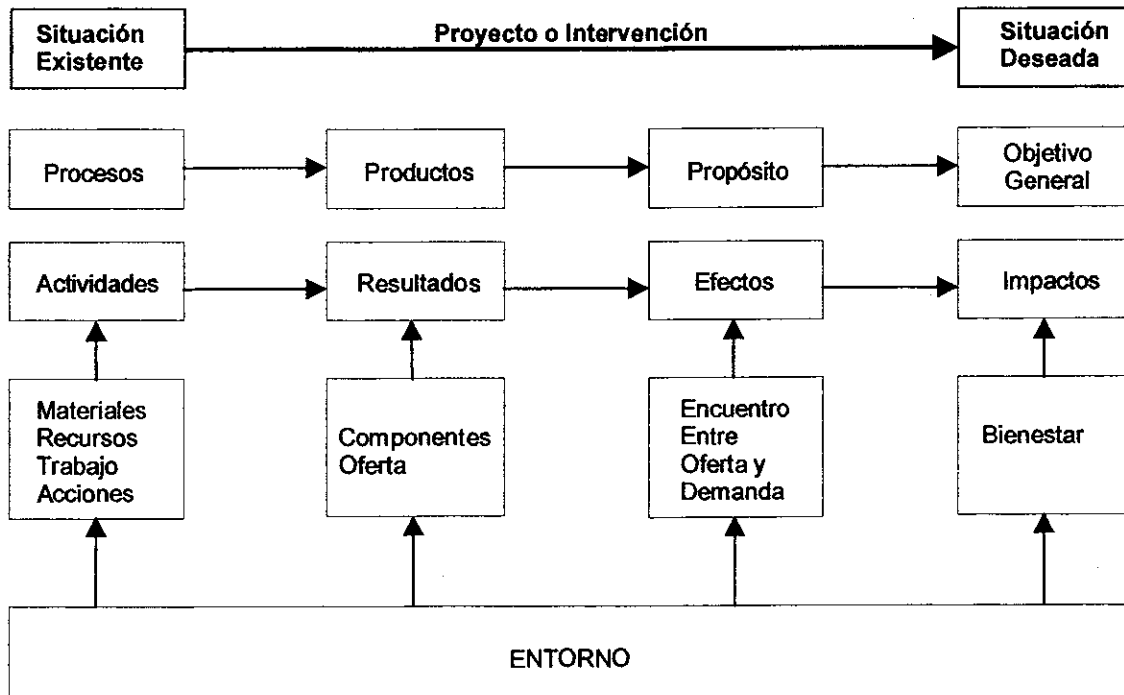
Con todo ello se prevé una ejecución muy amplia y masiva de proyectos de bancos comunales. Sin embargo y a pesar de todos los beneficios implícitos en ellos, la experiencia indica que la consecución de sus resultados e impactos aún no está garantizada, principalmente por la carencia y falta de aplicación de una metodología de evaluación. Esta metodología de evaluación permitiría el seguimiento de los bancos comunales cuando los proyectos estuvieran en ejecución (*evaluación de procesos*) así como cuando hubieran finalizado (*evaluación de impacto*). La evaluación de procesos se realizaría por medio de indicadores de insumos, de procesos y de resultados; mientras que la de impacto por medio de indicadores de efecto y de impacto. Dichos indicadores se complementarían con instrumentos y procedimientos de evaluación, los cuales serían diseñados en función de los usuarios de la información, así como de los flujos de información requeridos.

Capítulo 2
LA METODOLOGIA DE EVALUACION

I. DISEÑO Y CONCEPTUALIZACION DE LOS PROYECTOS

Un proyecto es una intervención en una situación existente, por definición no deseada, para alcanzar una situación futura deseada (Montalván, 1999). Esa intervención está conformada por un conjunto de actividades (*procesos*), a las cuales se les asignan insumos (*recursos materiales, trabajo, acciones, etc.*) para alcanzar determinados resultados (*productos, componentes u oferta del proyecto*). Esos resultados producirán ciertos efectos (*propósito*), fruto de la interacción entre oferta y demanda del proyecto, los cuales contribuirán al bienestar de los beneficiarios (*impacto*), que es el objetivo general del proyecto. Finalmente, el entorno influye también sobre todos los elementos mencionados. La gráfica 3 ilustra lo expuesto:

Gráfica 3
DISEÑO Y CONCEPTUALIZACION DE LOS PROYECTOS



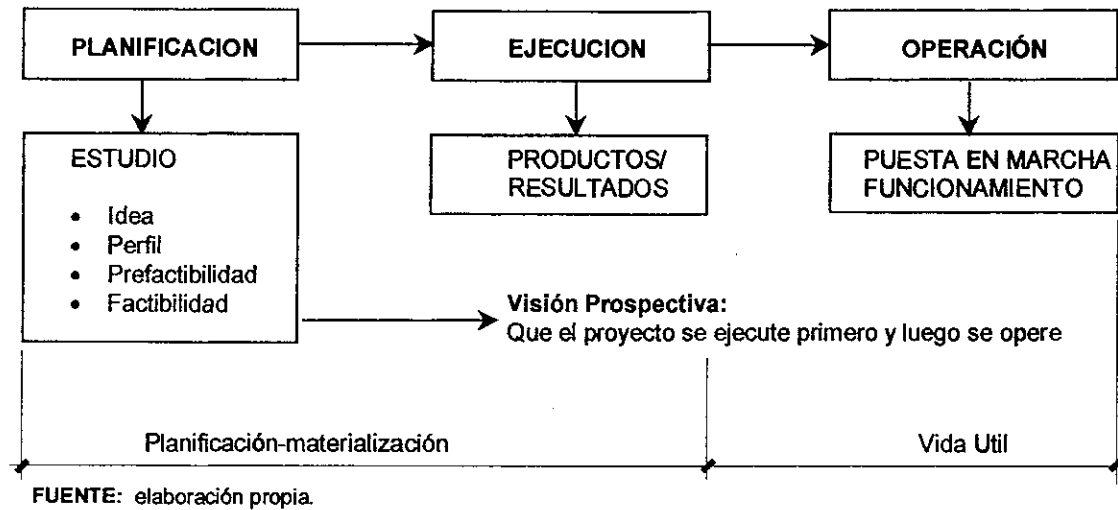
FUENTE: adaptación con base en Mokate (1996).

II. EL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

Esta intervención en la situación existente tiene un ciclo de vida para lograr la situación deseada. Por ello los proyectos “comprenden el desarrollo completo de una iniciativa, desde el propósito o el deseo de hacer algo hasta su materialización, puesta en marcha y operación” (Zea y Castro, 1993, p.5).

Este concepto nos permite abordar el tema **ciclo de vida de los proyectos**, el cual incluye las etapas de planificación, ejecución y operación, como se muestra en la gráfica 4.

Gráfica 4
CICLO Y ETAPAS DE LOS PROYECTOS



La **planificación** incluye los estudios del proyecto (idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad), desde su identificación y preparación hasta antes de la ejecución de las actividades planificadas. La **ejecución** se refiere a la obtención de los resultados o productos necesarios para poner en marcha el proyecto: la materialización de bienes, la preparación de servicios, etc. La **operación** es la etapa final del proyecto y es donde deben alcanzarse los objetivos que se determinaron para él, al gestarse la idea. Comprende la puesta en marcha y el funcionamiento del proyecto, denominándose *vida útil* al período que durará dicha operación.

III. LA EVALUACION DE LOS PROYECTOS

Un proyecto también puede verse como “una alternativa de inversión cuya viabilidad ha de ser debidamente estudiada” (Leal, 1987), lo cual justifica la **evaluación de los proyectos**. “Evaluar es comparar un patrón de deseabilidad (imagen-objetivo hacia donde está orientada la acción) con la realidad (lo que realmente sucedió como consecuencia de la actividad que se desplegó). Evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere efectuar un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado” (Cohen y Franco, 1988, p. 61).

La evaluación no tendrá mucho impacto en el desempeño de los proyectos, a menos que se planifique, administre e integre en todas las etapas de su ciclo de vida, lo cual da lugar a evaluaciones de tipo *ex-ante* y *ex-post*.

A. Evaluación *ex-ante*. Esta evaluación se da durante la planificación del proyecto y está orientada a la toma de decisiones, sobre todo a emitir juicio sobre la conveniencia de llevar a cabo el proyecto, así como a decidir sobre el orden de ejecución de varios proyectos cuando el capital disponible no alcanza para todos.

Esta etapa debe incluir indicadores de desempeño, esenciales para el monitoreo y evaluación ex-post de los proyectos. A este nivel, la introducción de los principios de evaluación se considera "formativa", pues sienta las condiciones para la evaluación futura.

B. Evaluación ex-post. Esta evaluación se lleva a cabo cuando el proyecto está en ejecución o ha concluido y las decisiones se adoptan con base en los resultados alcanzados. Para ello es necesario distinguir la situación de los proyectos que están en curso (*evaluación de procesos*), de aquellos que ya han concluido (*evaluación de impacto*).

1. La evaluación de procesos o continua "se refiere al grado en que el proyecto se ejecuta de conformidad con el diseño inicial y según las pautas establecidas, así como si está alcanzando los resultados esperados con la calidad deseada" (Townsend, Farrel y Klein, p. 52). Durante esta etapa, la evaluación es considerada "formativa", porque "su propósito es respaldar la mejora continua de la ejecución del proyecto, detectando las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc., y generando la información que permita corregirlas oportunamente, aumentando así la probabilidad de éxito del proyecto" (Cohen y Franco, 1988, p. 109). Utiliza indicadores de insumos, de procesos y de resultados:

- a) Los indicadores de insumos se relacionan con aquellas cosas que entran al sistema de los proyectos de bancos comunales. Pueden ser actividades productivas de las socias, capacitación y asistencia técnica, ONG acompañante y socias de los bancos comunales.
- b) Los indicadores de procesos se relacionan con la forma en que se ejecutan y operan los bancos comunales y pueden ser administrativas, de capacitación, financieras y organizacionales.
- c) Los indicadores de resultados reflejan el producto del trabajo de los actores de los bancos comunales, al trabajar con los insumos aplicando los procesos. Se expresan en función de los actores, es decir, son algo que logran las socias, la comunidad, etc.

2. La evaluación de impacto "busca determinar en qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos y cuáles fueron sus efectos secundarios" (Cohen y Franco, 1988, p. 110). En esta etapa la evaluación se considera "sumativa" y en su aplicación utiliza indicadores de efectos y de impactos, los cuales se expresan en función de los beneficiarios directos y últimos de las acciones de los proyectos de bancos comunales, en nuestro caso las socias.

- a) Los indicadores de efectos son resultantes del encuentro entre oferta –actividades productivas en ejecución, por ejemplo— y demanda –socias que producen para el mercado.
- b) Los indicadores de impactos se expresan en forma de bienestar esperado.

La metodología de evaluación planteada para los bancos comunales será de tipo ex-post, tanto de procesos como de impacto. A continuación se desarrolla con mayor detalle la metodología.

IV. LA METODOLOGIA DE EVALUACION

Contiene 3 puntos básicos: (A) la definición del sistema de entrega o cadena de los proyectos de bancos comunales; (B) la identificación de las necesidades de datos e información; y (C) la definición de los indicadores, sus dimensiones y especificaciones. Se complementa con los instrumentos y procedimientos de evaluación, los cuales se desarrollan en el capítulo 3.

A. Definición del sistema de entrega

"El sistema de entrega es la combinación de elementos y acciones articulados entre sí, de manera que se proporcione una intervención" (Rossi y Freeman, 1989, p. 115). Como tal, habrá que especificar los diferentes elementos de la cadena de los proyectos de bancos comunales; es decir, los insumos, actividades, resultados y objetivos. Por lo tanto, previo a definir el sistema de entrega, será conveniente conocer con mayor profundidad el modelo de banco comunal que será desarrollado.

1. El modelo de banco comunal

a) Descripción general

Los bancos comunales están conformados por grupos de 20 a 50 mujeres (35 en promedio) en situación de pobreza, principalmente del área rural, que captan recursos financieros para actividades productivas orientadas al mercado y de rápida rotación de capital, con el objetivo de aumentar sus ingresos reales, mejorar su calidad de vida, elevar su nivel de ahorro y valorar el papel de la mujer.

Los bancos son seleccionados con base en tres criterios:

- i) Que se puedan crear por lo menos 10 bancos en un circuito de 25 kilómetros;
- ii) que el acceso a esos lugares no sea dificultoso en extremo, pues de lo contrario un otorgamiento crediticio orientado al mercado sería poco prometedor; y
- iii) que la vivienda y los ingresos no sean en extremo precarios.

Normalmente para las instituciones financieras, los proyectos de bancos comunales tienen una duración de 3 años divididos en 4 ciclos financieros de 9 meses cada uno, aunque se busca que los bancos sigan posteriormente operando en forma independiente. Durante este periodo los bancos cuentan con una ONG acompañante así como con un supervisor, quien debe ser independiente de dicha ONG.

El banco recibe un monto de capital semilla, que es entregado a las socias en forma de crédito, al inicio de cada ciclo financiero. Este crédito es invertido en actividades de rápida rotación de capital, que les permiten a las socias generar ingresos suficientes para pagar el préstamo y ahorrar. Dependiendo del monto del crédito, así será la actividad productiva que ellas puedan escoger, dentro de las cuales pueden mencionarse las siguientes:

- i) *Actividades agropecuarias*, como hortalizas, flores y otros cultivos no tradicionales, o bien crianza y/o engorde de cerdos, aves, etc.

- ii) *Actividades artesanales*, como deshidratación de frutas o productos hortícolas, fabricación de pan, elaboración de candelas y veladores, envasados y dulces, producción de textiles y artesanías, pequeños talleres de corte y confección, etc.
- iii) *Actividades de servicios*, como comercio de vestuario al por menor, de productos alimenticios, comida preparada y otros.

Las socias se reúnen, como mínimo, cada quince días durante periodos de 4 horas, para pagar intereses, depositar ahorro y recibir capacitación. El monto del crédito es pagado por las socias al final de cada ciclo financiero, mientras que el *interés* del 30% anual es pagado en cada sesión en porcentajes de 1.25% sobre el monto del crédito. La ONG acompañante recibe los pagos por intereses y capital y los deposita en una cuenta de ahorro del banco comunal. Al final de cada ciclo financiero una parte de estos intereses se utilizará para capitalizar al banco comunal y otra para gastos administrativos, incluyendo una parte para la ONG, por la capacitación impartida.

En cada ciclo financiero, las socias deben *ahorrar* obligatoriamente un mínimo de 15%, el cual es pagado en cada sesión en porcentajes de 0.83% sobre el monto del crédito. Estos pagos son recibidos por la tesorera del banco, quien los contabiliza en las libretas de las socias y en el libro de caja. El banco utilizará estos ahorros depositados para volver a prestarlos, ya sea a socias del banco o a otras personas de la comunidad, cobrando una tasa de 30% anual y pagando a las ahorrantes una tasa de 8% anual. Los ahorros y los créditos internos están separados por completo de los créditos normales y sus intereses son depositados en una cuenta a nombre del banco comunal. Los intereses del ahorro son pagados a las socias a finales del ciclo financiero y el monto ahorrado cuando las socias se retiran del banco.

La *capacitación* de los bancos inicia con una fase de precrédito. Posteriormente se realiza una capacitación intensiva a lo largo del proyecto en aspectos de alfabetización y organización del banco, administración y finanzas, superación personal y capacidad administrativa y gerencial. La capacitación también incluye asistencia técnica para el buen desempeño de las actividades productivas de las socias.

El grupo comunitario que conforma el banco es solidario, integrado en su mayor parte por madres de familia que son *autoseleccionadas* por ser muy responsables, residentes estables y honorables, conocidas ampliamente en la comunidad y muy emprendedoras. Las socias deben ser mayores de edad, poseer cédula de vecindad y contar con experiencia en la ejecución de actividades productivas, no importando su estado civil. El grupo es el dueño del banco comunal y son las socias las que fijan las condiciones para su operación y funcionamiento, por medio de un reglamento aprobado por todo el grupo.

Cada banco cuenta con una junta directiva electa por las socias, con una presidenta, una tesorera, una secretaria y dos vocales. Esta junta directiva es la encargada de preparar la agenda de cada reunión, darla a conocer al grupo y someterla a discusión para su aprobación. Autoriza, supervisa y controla el pago de los préstamos, llevando para el efecto los libros correspondientes y elaborando las tarjetas de cada socia, donde también se anotan los depósitos de ahorro y pago de intereses que cada socia realiza durante el ciclo. También lleva un libro de actas

para registrar los resultados y acuerdos a los que se llega en las reuniones, así como un libro de asistencia para controlar la participación de las socias. Los gastos por tareas comunes se especifican en un libro de cuentas.

Hasta ahora cada socia ha sido la responsable de comercializar sus productos. Sin embargo, nuevas propuestas orientan a que se conformen varias comisiones, entre ellas una de mercadeo y compras, que garantice la venta oportuna de los productos a un buen precio. Otras comisiones propuestas son las de evaluación y monitoreo, de relaciones públicas y de capacitación y asistencia técnica.

b) El modelo de banco comunal

El modelo de banco propuesto incluye el otorgamiento de préstamos de Q 3,000.00 por socia al inicio de cada ciclo financiero. Además del capital semilla, la institución financiera otorga, para los 3 años de ejecución del proyecto, un total de Q 36,000.00 para organización del banco, así como para capacitación y asistencia técnica y Q 10,800.00 para administración, ambos pagados a la ONG acompañante en 30% al inicio del proyecto, 30% al finalizar el primer año, 30% al finalizar el segundo año y el 10% final al terminar el proyecto. También incluye un monto total de Q 18,000.00 para la supervisión del proyecto, los cuales son pagados en 36 cuotas mensuales.

La tasa de interés que cobrará el banco comunal será de 30% anual, la que pagará a los ahorrantes será de 8% anual y la tasa a la que colocará los montos recaudados será de 18% anual. En cuanto a los intereses, el 60% de ellos se utilizará para la capitalización del banco y el 40% para gastos administrativos. La tasa de ahorro por ciclo será de 15% y la tasa de rotación de socias de 10%. Un resumen de estos datos se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
MODELO DE BANCOS COMUNALES

Nº	Item	Monto
1	Capital semilla por socia	Q 3,000.00
2	Gastos de capacitación y asistencia técnica	Q 36,000.00
3	Gastos de administración	Q 10,800.00
4	Gastos de supervisión	Q 18,000.00
5	Tasa de interés activa anual del banco comunal	30%
6	Tasa de interés pasiva anual del banco comunal	8%
7	Tasa de interés anual del banco del sistema	18%
8	Intereses para administración del banco	40%
9	Intereses para capitalización del banco	60%
10	Tasa de ahorro por ciclo financiero	15%
11	Tasa de rotación de socias por ciclo financiero	10%

FUENTE: elaboración propia, con base en investigación institucional.

La integración y análisis de costos para un banco comunal de 35 socias se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2
INTEGRACION Y ANALISIS DE COSTOS POR SOCIA
 --Para un banco comunal de 35 socias--

Nº	Item	Monto (Q)	Costo/Socia (Q)
1	Capital Semilla	105,000.00	3.000,00
2	Gastos de capacitación y asistencia técnica	36,000.00	1.028,57
3	Gastos de administración	10,800.00	308,57
Monto Contratado con ONG		151,800.00	4.337,14
4	Gastos de supervisión	18,000.00	514,29
Monto Total Contratado		169,800.00	4.851,43
5	Aportes de contraparte (tiempo de las socias)	35,280.00	1.008,00
Costo Total del Banco Comunal		205,080.00	5.859,43

FUENTE: elaboración propia, con base en investigación institucional.

Utilizando los datos del cuadro 1 y una cantidad de 35 socias para alimentar el cuadro de *Datos del Banco Comunal*, ubicado en la hoja *Datos y Resultados* del archivo *Evaluación de Bancos Comunales.xls*, adjunto en disquete, se obtienen los resultados siguientes de evaluación financiera: si se ejecutan durante un periodo de 3 años, los proyectos de bancos comunales alcanzan una rentabilidad de 20.5% anual en condiciones normales, la cual es superior al 12%, que es la tasa social según SEGEPLAN. Sin embargo la rentabilidad resulta más baja que esa tasa cuando se realiza el Análisis de Sensibilidad de los proyectos, suponiendo un aumento de 10% de los costos, una disminución de los beneficios en un 10% y ambas situaciones simultáneamente. El cuadro 3 muestra el detalle de lo expuesto.

Cuadro 3
RENTABILIDAD DE LOS BANCOS COMUNALES
CON UN PERIODO DE TRES AÑOS DE EJECUCION

Indicador	Normal	+ 10%C	- 10%B	Simultáneo
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,5%	8,2%	7,0%	-4,8%
Valor Actual Neto (VAN) al 12%	29.596	-14.043	-17.002	-60.641
Relación Beneficio/Costo al 12%	1,07	0,97	0,96	0,87

FUENTE: elaboración propia.

Sin embargo, cuando el periodo de evaluación es de 10 años, los proyectos de bancos comunales resultan rentables aún para la situación del Análisis de Sensibilidad cuando simultáneamente los costos aumentan y los beneficios disminuyen en un 10%. El cuadro 4 muestra el detalle.

Cuadro 4
RENTABILIDAD DE LOS BANCOS COMUNALES
CON UN PERIODO DE DIEZ AÑOS DE EJECUCION

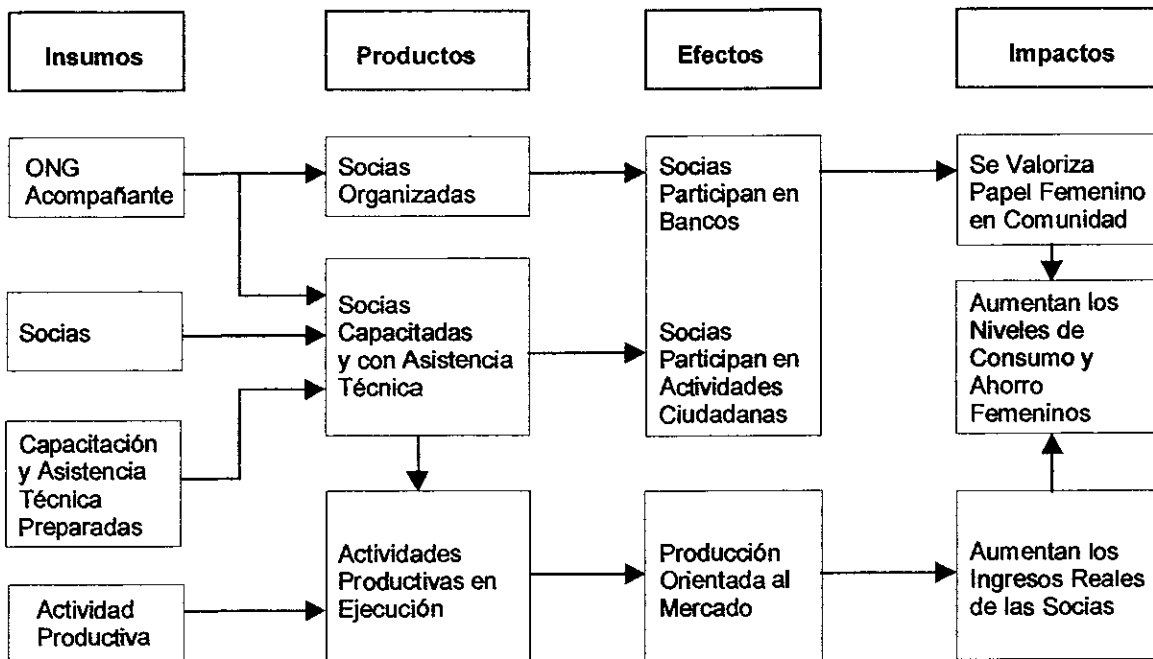
Indicador	Normal	+ 10%C	- 10%B	Simultáneo
Tasa Interna de Retorno (TIR)	35,5%	26,8%	25,9%	17,3%
Valor Actual Neto (VAN) al 12%	750.775	496.883	421.806	167.913
Relación Beneficio/Costo al 12%	1,30	1,18	1,17	1,06

FUENTE: elaboración propia.

2. El sistema de entrega

El sistema de entrega de los bancos comunales está asociado a la ejecución de *procesos*, que para su desarrollo necesitan *insumos* (ONG acompañante contratada, socias seleccionadas, capacitación y asistencia técnica preparadas y actividades productivas seleccionadas y con capital semilla asignado). Como resultado de estos procesos se obtendrán determinados *resultados* (socias organizadas, capacitadas y con asistencia técnica, actividades productivas en ejecución), que producirán *efectos* (socias que participan en actividades del banco y en actividades ciudadanas, socias que producen para el mercado) que contribuirán a generar *impactos* en la comunidad (aumento en los ingresos reales de las socias, aumento en los niveles de consumo y el ahorro de las socias, valoración del papel femenino en la comunidad). La gráfica 5 ilustra lo expuesto.

Gráfica 5
EL SISTEMA DE ENTREGA DE LOS BANCOS COMUNALES



FUENTE: elaboración propia.

B. Identificación de las necesidades de datos e información

Se identificaron 9 posibles usuarios de la información: (1) la junta directiva del banco comunal, incluyendo las comisiones de evaluación y monitoreo, mercadeo y compras, relaciones públicas y capacitación y asistencia técnica; (2) las socias de los bancos comunales; (3) las familias de las socias; (4) el gobierno local y la comunidad en general; (5) los supervisores de los proyectos; (6) la gerencia encargada del programa de bancos comunales; (7) la entidad financiera nacional; (8) el gobierno nacional; y (9) la entidad financiera internacional.

En función de estos usuarios se definieron los flujos de información de acuerdo con las siguientes preguntas, cuyas respuestas se presentan en los cuadros denominados *Flujos de Información de la Metodología de Evaluación de Bancos Comunes*:

- a) ¿Quiénes son los interesados en la evaluación?
- b) ¿Cuáles son sus objetivos en el proceso evaluativo?
- c) ¿Qué tipo de información necesitan para cumplir dichos objetivos?
- d) ¿Con qué nivel de desagregación se analizará?
- e) ¿Cómo se vincula la información recibida y la decisión tomada por parte del interesado?

Cuadro 5.1
FLUJOS DE INFORMACION DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Interesados del Sistema de Seguimiento y Evaluación	Objetivos en el Proceso Evaluativo	Tipo de Información que Requiere	Nivel de Agregación que le interesa la Información	Vínculo entre Información Recibida y Acción Tomada
1. Junta Directiva del Banco Comunal	<p>Supervisar el cumplimiento de las metas del banco comunal, en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La producción de las socias para el mercado ▪ El incremento de sus ingresos reales ▪ La valoración del papel femenino y la mejora en su calidad de vida 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de actividad productiva ▪ Ingreso bruto por jornal ▪ Duración de la jornada de trabajo ▪ Participación en actividades productivas y ciudadanas ▪ Asignación de alimentos y su valor nutricional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por socia ▪ Por actividad productiva y por socia ▪ Por socia ▪ Por socia ▪ Por socia 	<p>Detectar problemas en el diseño y ejecución de los bancos, a fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratificar o rectificar la actividad productiva ▪ Solicitar asistencia técnica para optimizar o cambiar de actividad productiva ▪ Orientar a las familias para visibilizar las actividades productivas femeninas y lograr equidad de género
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisión de Evaluación y Seguimiento 	<p>Supervisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El desempeño técnico y financiero de las actividades productivas de las socias ▪ La participación de las socias en las actividades del banco comunal ▪ El pago de sus obligaciones ▪ El buen manejo financiero de esos fondos por parte del banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad, ingresos y gastos de la ejecución de las actividades productivas ▪ Asistencia a las actividades administrativas y de capacitación ▪ Pago de intereses y ahorro ▪ Crecimiento del capital semilla, ahorros, intereses y gastos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por actividad productiva y por socia ▪ Por socia ▪ Por socia ▪ Por banco comunal y por ciclo productivo 	<p>Detectar problemas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La ejecución de las actividades productivas y solicitar asistencia técnica para optimizarlas o cambiarlas ▪ El cumplimiento de aportes de contraparte y obligaciones ▪ Los ingresos del banco comunal ▪ El cumplimiento de los resultados financieros previstos para el banco comunal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisión de Mercadeo y Compras 	<p>Supervisar el mercado de insumos y productos para las actividades productivas de las socias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plaza, cantidad, calidad y precio por tipo de insumos y productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por actividad productiva y por plaza 	<p>Informar a las socias dónde comprar insumos y vender productos a mejor precio, así como cantidad a producir</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisión de Relaciones Públicas 	<p>Supervisar la aceptación de los bancos comunales por la comunidad, las familias de las socias y el gobierno local</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opiniones de los comunitarios, familiares de las socias, alcalde y autoridades locales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por banco comunal 	<p>Detectar problemas de diseño y ejecución de los bancos comunales y formular correctivos para una buena opinión</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comisión de Capacitación y Asistencia Técnica 	<p>Supervisar los cambios técnicos, actitudinales y organizacionales adoptados por las socias, en su producción para el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo psico-social, psico-motor y cognitivo de las socias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por socia 	<p>Detectar problemas de ejecución o de comprensión de las actividades de capacitación y asistencia técnica</p>

Cuadro 5.2
FLUJOS DE INFORMACION DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Interesados del Sistema de Seguimiento y Evaluación	Objetivos en el Proceso Evaluativo	Tipo de Información que Requiere	Nivel de Agregación que le interesa la información	Vínculo entre Información Recibida y Acción Tomada
<p>2. Socias de los Bancos Comunales</p>	<p>Dar seguimiento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El desempeño técnico y financiero de sus actividades productivas ▪ Las mejores plazas para compra de insumos y venta de productos ▪ Las actividades de capacitación, organización y pago de obligaciones para con el banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos y gastos de la actividad productiva ▪ Plazas, cantidad, calidad y precio por tipo de insumos y productos ▪ Estado de la deuda y de los ahorros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por actividad productiva ▪ Por actividad productiva y por plaza ▪ Por ciclo productivo y sesión del banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar problemas en la ejecución de las actividades productivas y plantear correctivos ▪ Decidir dónde comprar insumos y vender productos, así como cantidad a producir ▪ Decidir sobre la ampliación o diversificación de la actividad productiva, de acuerdo con las obligaciones a corto plazo
<p>3. Familias de las Socias de los Bancos Comunales</p>	<p>Dar seguimiento a la participación de las socias, en las actividades del banco comunal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horario de ausencia de la madre en el hogar ▪ Lugar de reunión ▪ Personas con quienes trabaja ▪ Beneficios familiares de los bancos comunales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por socia y familia de la socia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiar y apoyar las actividades productivas de la madre ▪ Apoyar la equidad de género
<p>4. Gobierno Local y Comunidad en General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la eficiencia y eficacia del programa, como componente de las inversiones que se realizan en el municipio ▪ Evaluar los beneficios de los bancos comunales para la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos ▪ Montos invertidos ▪ Personas participantes ▪ Montos y tipos de proyectos a invertir en beneficio comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar las inversiones municipales ▪ Decidir sobre aportes municipales de contraparte ▪ Decidir sobre aportes comunitarios de contraparte

FLUJOS DE INFORMACION DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Cuadro 5.3

Interesados del Sistema de Seguimiento y Evaluación	Objetivos en el Proceso Evaluativo	Tipo de Información que Requiere	Nivel de Agregación que le interesa la Información	Vínculo entre Información Recibida y Acción Tomada
<p>5. Supervisores de los Proyectos de Bancos Comunales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades contratadas con las ONG ejecutoras ▪ Evaluar el desempeño financiero y organizativo de los bancos comunales ▪ Evaluar el desempeño técnico y financiero de las actividades productivas de las socias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avance físico y financiero de las actividades organizacionales y técnico-educativas ▪ Calidad del servicio prestado y grado de satisfacción por parte de las socias y el banco ▪ Crecimiento del capital semilla, ahorros, intereses y gastos administrativos ▪ Asistencia de las socias a las actividades administrativas y de capacitación ▪ Cantidad y perfil socioeconómico de las socias ▪ Productividad y razones costo-beneficio de las actividades productivas ▪ Pago de intereses y ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por banco comunal ▪ Por banco comunal ▪ Por actividad productiva y por socia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar problemas de ejecución de los bancos comunales ▪ Detectar problemas de cumplimiento de los resultados financieros y administrativos previstos para los bancos comunales ▪ Detectar problemas técnicos y financieros en la ejecución de las actividades productivas
<p>6. Gerencia del Programa de Bancos Comunales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar el cumplimiento de las metas financieras, organizacionales y técnicas de los bancos comunales ▪ Evaluar la eficacia de la focalización intra e interdepartamental, hacia las poblaciones pobres ▪ Identificar estrategias y prioridades generales para la modificación y mejoramiento del programa de bancos comunales ▪ Hacer seguimiento del desempeño de los supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capital semilla, intereses, ahorros y gastos administrativos ▪ Cumplimiento de actividades por las comisiones del banco comunal y la junta directiva ▪ Capacitación y asistencia técnica recibida por las socias y actividades productivas seleccionadas ▪ Costo-efectividad de los bancos comunales ▪ Población atendida por índice de pobreza ▪ Agenda de problemas y objetivos estratégicos ▪ Informes de los supervisores por banco comunal ▪ Niveles de satisfacción de los bancos comunales, socias y ONG ejecutoras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por banco comunal y ciclo productivo ▪ Por municipio, departamento y región ▪ Por municipio ▪ Por banco comunal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar problemas de cumplimiento de los objetivos financieros, organizacionales y técnicos previstos para los bancos comunales ▪ Detectar problemas de cumplimiento de objetivos entre bancos comunales y entre regiones ▪ Mejorar los programas de bancos comunales ▪ Detectar problemas en la supervisión de los bancos comunales

Cuadro 5.4
FLUJOS DE INFORMACION DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Interesados del Sistema de Seguimiento y Evaluación	Objetivos en el Proceso Evaluativo	Tipo de Información que Requiere	Nivel de Agregación que le interesa la información	Vínculo entre Información Recibida y Acción Tomada
7. Entidad Financiera Nacional	<p>Evaluar la eficiencia y eficacia del Programa de Bancos Comunales, como componente de las inversiones institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos ▪ Montos de inversión ▪ Número de participantes y perfil socioeconómico ▪ Rapidez de la gestión de los proyectos ▪ Costo-efectividad y costo-beneficio del programa ▪ Impactos ambientales 	<p>A nivel nacional en cuanto a bancos comunales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparar el programa con los otros que financia la institución ▪ Decidir sobre la asignación de recursos y número de proyectos de bancos comunales a realizar anualmente
8. Gobierno Nacional	<p>Evaluar la equidad, sostenibilidad y calidad del Programa de Bancos Comunales, como componente de las inversiones que se realizan en el país</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos ▪ Montos de inversión ▪ Número de participantes y perfil socioeconómico ▪ Razones costo-beneficio y costo-efectividad ▪ Incremento del Ingreso nacional ▪ PEA incorporada, sobre todo femenina ▪ Mejora de las condiciones de vivienda, salud, educación y nutrición ▪ Impactos ambientales 	<p>A nivel departamental y nacional, en cuanto a bancos comunales</p>	<p>Decidir sobre el apoyo a la institución financiera nacional, en la consecución de recursos para proyectos de bancos comunales</p>
9. Entidad Financiera Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la equidad, sostenibilidad y calidad del Programa de Bancos Comunales, como componente de las inversiones institucionales ▪ Evaluar la ejecución de la inversión por parte de la entidad financiera nacional, como componente de la cartera de la entidad internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos ▪ Montos de inversión ▪ Número de participantes y perfil socioeconómico ▪ Autogestión de los grupos beneficiarios ▪ Rapidez de la gestión de los proyectos ▪ Razones costo-beneficio y costo efectividad ▪ Tipos de actividades productivas ▪ Incremento del ingreso nacional ▪ PEA incorporada, sobre todo femenina ▪ Mejora de las condiciones de vivienda, salud, educación y nutrición ▪ Impactos ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A nivel nacional, en cuanto a bancos comunales 	<p>Decidir sobre el otorgamiento de recursos para proyectos de bancos comunales</p>

FUENTE: elaboración propia con base en Mokate (1996).

C. Definición de indicadores, dimensiones y especificaciones

De acuerdo con el sistema de entrega y con las necesidades de datos e información fueron diseñados los indicadores de insumos, procesos, resultados, efectos e impactos. Cada uno de ellos se especificó en función de las 6 dimensiones siguientes, cuyo detalle puede observarse en los cuadros A.1, anexos, denominados *Dimensiones de los Indicadores*:

1. **Eficacia**, que corresponde a medidas sobre cómo la intervención logra cumplir con el objetivo para la cual fue diseñada. Generalmente incluye elementos de cobertura, respecto de cuánto se llega a la población objetivo.
2. **Eficiencia**, que se refiere a la medida sobre cómo se logra cumplir el objetivo a un menor costo posible. Mide el proceso por medio de la relación insumo-resultado.
3. **Costos**, que forman parte de la eficiencia y que pueden ser mediciones del monto total de recursos, de su distribución y evolución, de los gastos unitarios, etc.
4. **Equidad**, que analiza la similitud de las oportunidades en las que se ofrece el servicio. Se relaciona con diferencias regionales, zonas urbana/rural, etc.
5. **Calidad**, que destacan un atributo del servicio ofrecido y se mide frente a estándares básicos, estándares internacionales o satisfacción del usuario.
6. **Sostenibilidad**, que indican qué tanto puede sostenerse, durante el tiempo, la acción o intervención. Supone observar durabilidad de una política, de la oferta y de la participación de la demanda en el servicio. Se ve claramente afectada por el financiamiento, la estabilidad política, la estabilidad institucional, los grados de autonomía y formas de organización, etc.

Los indicadores también se especificaron de acuerdo con los 5 elementos siguientes, cuyos resultados pueden apreciarse en los cuadros A.2, anexos, denominados *Cambios y Supuestos para los Indicadores*:

- a) Quiénes son los beneficiarios y dónde se ubican;
- b) El plazo que se supone será necesario para percibir algún cambio en el indicador, atribuible a los proyectos de bancos comunales;
- c) La dirección del cambio esperado en el indicador a través del tiempo, si no se realiza el proyecto: indicador positivo, negativo o "sin cambio";
- d) La dirección del cambio del indicador a través del tiempo, *con* el proyecto; y
- e) Algunos factores ajenos al proyecto que podrían incidir sobre el valor del indicador y que por lo tanto deben ser supervisados para aportar al análisis del cambio atribuible a dinámicas diferentes al proyecto.

En los cuadros 6, a continuación, se presentan los *Indicadores de la Metodología de Evaluación de Bancos Comunales*, con sus requisitos, indicadores cualitativos, mínimo esperado, medios de verificación y supuestos principales.

INDICADORES DE INSUMOS DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES
Cuadro 6.1

Requisitos	Indicadores Cualitativos	Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales
ONG acompañantes cumplen requisitos exigidos	<p>Previo a la aprobación de los proyectos de bancos comunales deberá verificarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son personas jurídicas sin afán de lucro con experiencia mínima en 3 proyectos productivos con pobres rurales; estrategias de desarrollo empresarial y autosuficiencia operativa; credibilidad, confianza y habilidad para adaptarse a cambios; sistema para uso de fondos, supervisión de créditos y cumplimiento de cobros ▪ Tienen un capacitador y un asistente técnico a tiempo completo; una persona en contacto con institución financiera; un vehículo rural/4 bancos y una motocicleta por capacitador y asistente técnico; delegación donde se ejecuten proyectos 	<p>100% de ONG acompañantes atienden de 4 a 15 bancos con 200 a 750 socias y montos de Q.787,200.00 a Q2,952,000.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación legal de la ONG ▪ Ficha para la evaluación de ONG ▪ Referencias de ejecución de proyectos anteriores 	<p>Hay suficientes ONG especializadas en proyectos productivos dispuestas a trabajar en desarrollo socioeconómico</p>
Las socias de los bancos cumplen con los requisitos exigidos	<p>Previo a la aprobación de los proyectos de bancos comunales deberá verificarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujeres pobres rurales de los 7 departamentos con menor índice de desarrollo de la mujer; autoseleccionadas por ser residentes estables, honorables, responsables, no conflictivas y con perfil empresarial (oportunistas, emprendedoras, dispuestas a enfrentar riesgos, perseverantes y con confianza en sí mismas) ▪ Ubicadas en 10 bancos en un circuito de 25 kilómetros en comunidades donde no se esté ejecutando otro banco comunal y cuya vivienda y servicios –agua, disposición de excretas, educación, salud, caminos, almacenamiento y acopio, abastecimiento insumos e intercambio– e ingresos no sean precarios en extremo; preferentemente con organización comunitaria con personalidad jurídica para intermediar fondos de crédito 	<p>Grupos de 20 a 50 mujeres equivalentes a PEA femenina comunitaria y con banco como necesidad prioritaria y genuina. Costo banco Q.214,800 contratados, de Q.6,240.00 a Q.4,296.00 por socia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil empresarial y socioeconómico de las socias ▪ Inspección de campo 	<p>Las mujeres están interesadas en fortalecer su organización, en legalizar sus grupos y en continuar los bancos comunales independientemente, luego que la institución financiera se retire</p>
La capacitación y asistencia técnica para las socias está preparada	<p>Antes de iniciar las actividades productivas deberá verificarse que</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe un plan que incluye manuales del capacitador y del participante, programa de asistencia técnica, material de apoyo, instrumentos de evaluación, infraestructura con lugares donde las socias puedan sentarse y escribir y horario diario ▪ Los facilitadores están formados en capacitación y tienen experiencia en las actividades productivas de las socias 	<p>100% de socias con 1 capacitador/10 bancos y 1 asistente técnico/4; costo de Q.36,000.00 por banco y de Q.1,800.00 y Q.720.00 por socia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de capacitación y asistencia técnica ▪ Inspección ocular ▪ Currículum vitae de facilitadores 	<p>Socias dispuestas a capacitarse, recibir asistencia técnica y aplicar en sus actividades productivas</p>
Capital semilla asignado a actividades productivas a pequeña escala, diversificadas, orientadas al mercado, factibles y de rápida rotación de capital	<p>Antes de entregar el capital semilla deberá verificarse que la rotación de capital de las actividades es menor a 9 meses, con rentabilidad mayor del 12%, utilidad neta mayor que cero, relación beneficio/costo mayor que uno, índice de cobertura de deuda mayor que 1.375 y valor agregado neto por jornal mayor que el salario promedio de los 7 departamentos con menor índice de desarrollo de la mujer</p>	<p>100% de las socias realizan las actividades con un capital semilla de Q.3,000.00</p>	<p>Programa Actividades Productivas.xls</p>	<p>Hay proyectos de alfabetización, agua potable, letrinas y estufas mejoradas</p>

Cuadro 6.2
INDICADORES DE ACTIVIDADES DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Requisitos	Indicadores Cualitativos	Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales
El banco comunal cuenta con sistema de información actualizado	A partir del segundo mes de ejecución, los bancos ubicados en los 7 departamentos de menor índice de desarrollo de la mujer cuentan con registros independientes y accesibles a consultas, que permitan el análisis del proyecto de manera clara	El 100% de los bancos con registros actualizados, semanalmente, en limpio y ordenados, con gasto administrativo no mayor del 10% de los intereses generados	Agendas, libros de actas, asistencia, caja y gastos administrativos, acuerdos de préstamo, libretas de ahorro y tarjetas de registro de préstamos, ahorro e intereses durante ciclo	La ONG acompañante y los bancos comunales mantienen el sistema de información para la administración
ONG acompañante cumple con actividades administrativas contratadas	Desde la primera semana de ejecución del proyecto, la ONG acompañante cumple puntualmente y en el tiempo establecido en el cronograma de actividades, con el seguimiento de los aspectos administrativos y organizacionales de los bancos comunales, ubicados en los 7 departamentos con menor índice de desarrollo de la mujer	En el 100% de los bancos los aspectos financieros avanzan igual que las actividades productivas, de capacitación y de organización, con un costo de Q 300 mensuales por banco	Expediente del proyecto conformado históricamente y documentando todos los procesos administrativos	Los fenómenos climáticos no obstaculizan el cumplimiento de las actividades contratadas
Las socias del banco comunal reciben capacitación y asistencia técnica	Desde la primera quincena de ejecución del proyecto, las socias asisten a sesiones de capacitación cada 15 días y de asistencia técnica una vez/mes, demostrando sus conocimientos y experiencias en ambiente de optimismo y confianza, en presentaciones dinámicas no mayores de 35 minutos y talleres y ejercicios para trabajo en equipo	90% de las socias participan y aportan mensualmente al proyecto Q 14.00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de asistencia ▪ Observación de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socias aprenden con interés y consideran valioso el tiempo dedicado ▪ Aplican lo aprendido en sus actividades productivas
La ONG cumple con actividades contratadas de capacitación y la asistencia técnica	Desde la primera semana de ejecución del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> ▪ La ONG acompañante cumple puntualmente y en el tiempo establecido en el cronograma de actividades de capacitación y asistencia técnica, con aplicaciones prácticas acordes con los conocimientos de las socias; ejemplos claros, sencillos y prácticos que fomentan la participación de las socias y actividades que valorizan el papel mujer y fomentan su autoestima; ▪ Todo ello congruente con las actividades productivas de las socias y con base en los manuales y material didáctico diseñados que incluyen metodologías aprender-haciendo y aprender-jugando, así como trabajo grupal en situaciones de interés común 	90% de las socias participa con un costo de Q 1,000/mes por banco y 40% de intereses para capacitación y asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones diagnósticas ▪ Observación de las actividades 	Los fenómenos climáticos no obstaculizan el cumplimiento de las actividades contratadas

INDICADORES DE ACTIVIDADES DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Cuadro 6.3

Requisitos	Indicadores Cualitativos	Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales
Las socias pagan sus obligaciones	Desde la primera reunión quincenal cada socia paga por sesión en forma solidaria y mancomunada el 0.83% de ahorro (Q 25.00) y el 1.25% de intereses (Q 37.50) sobre el préstamo recibido (capital semilla de Q 3,000.00)	La tasa de morosidad no excede el 10%	Tarjetas de registro de préstamos, ahorro e intereses durante ciclo	Los pagos son depositados en banco del sistema a más tardar en una semana
Las socias reciben y utilizan información de mercado	A partir del segundo ciclo financiero y durante cada ciclo sucesivo, las socias reciben información de las mejores plazas para comprar sus insumos y vender sus productos, en función de lo cual programan la cantidad a producir y el precio a cobrar	El 50% de las socias mejora la rentabilidad de su actividad productiva	Informe por plaza de insumos y productos	El mercado no experimenta repentinamente grandes cambios
Las socias participan en actividades del banco, propias de la esfera social	A partir de la primera reunión quincenal, las socias participan continuamente en la junta directiva (presidencia, tesorería, secretaria o vocales) o en comisiones de trabajo (de evaluación y monitoreo, de mercadeo y compras, de relaciones públicas y de capacitación y asistencia técnica), de acuerdo con el reglamento del banco y con los planes de trabajo elaborados	100% de las socias aporta Q 3.50 por hora de trabajo, como contraparte al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nómina de junta directiva y comisiones de trabajo ▪ Planes de trabajo elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las socias aportan su tiempo voluntariamente y las actividades de banco con compañías con las actividades normales de las socias ▪ La junta directiva y las comisiones tienen estabilidad en un ciclo financiero
Las socias están satisfechas con el trámite de los proyectos	A partir de la primera reunión quincenal las socias de cada banco expresan su satisfacción por el tiempo de trámite de los proyectos	90% de las socias por banco y departamento	Opinión de las socias consignada en fichas de supervisión	La institución financiera tiene procedimientos administrativos expeditos y viables

Cuadro 6.4
INDICADORES DE RESULTADOS DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Requisitos	Indicadores Cualitativos				Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales
	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo	Cuarto Ciclo			
Incrementan organizaciones femeninas autogestionadas y con personalidad jurídica en el área rural	16 reuniones	32 reuniones	48 reuniones	64 reuniones	El 90% de las socias participa y aporta Q. 14 mensuales por tiempo dedicado al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de asistencia a las actividades ▪ Libro de personas jurídicas del Registro Civil de la municipalidad correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tasa de rotación de socias no mayor del 10% en cada ciclo ▪ Las familias mejoran su opinión respecto de los bancos comunales
Se divulgan los principales resultados de los bancos comunales	A partir del fin del primer ciclo y durante los siguientes tres se da a conocer el número de proyectos, montos a invertir, cantidad de socias por banco comunal y por municipio, así como actividades productivas principales, en los 7 departamentos de menor desarrollo de la mujer				La información es mensual y cada banco cuesta Q. 265,200.00 y se invierten entre Q. 8,760 y Q. 5,300 por socia	Informes consolidados de la ONG acompañante y de la institución financiera nacional	Mejora opinión de autoridades locales y nacionales respecto de los bancos comunales
Las socias han participado en las actividades de capacitación y asistencia técnica	16 reuniones	32 reuniones	48 reuniones	64 reuniones	Al menos el 90% de las socias ha asistido y los costos han sido de Q. 9,000.00 por ciclo para la ONG y cada socia ha aportado Q. 28.00 por mes, como tiempo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de asistencia a las actividades ▪ Certificados de haber superado el mínimo requerido por ciclo productivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las socias cuentan con al menos 2 horas libres quincenales para dedicarse a las actividades de capacitación
	Alfabetización y organización del banco	Administración y finanzas	Superación personal	Capacidad administrativa y gerencial			

Cuadro 6.5
INDICADORES DE RESULTADOS DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Requisitos	Indicadores Cualitativos					Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales																										
Los bancos comunales alcanzan resultados financieros	Con capital semilla de Q 3,000 por socia, costo de capacitación y asistencia técnica de Q 36,000, de administración de Q 10,800 y supervisión de Q 18,000. Ahorro de 15% por ciclo e intereses de 30% anual, los resultados al final de cada ciclo financiero son los siguientes:					Los resultados son alcanzados con un 90% de cumplimiento	Estados financieros de los bancos comunales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las utilidades del banco son reinvertidas ▪ Los recursos financieros vienen de las actividades del banco comunal, de las socias y de las invitadas ▪ Los costos indirectos no aumentan más de 10% en todo el proyecto ▪ Tasas de deserción de socias y morosidad no suman más de 10% en cada ciclo ▪ Con ingresos y costos directos y costos de medidas de mitigación las actividades productivas de las socias tienen RC* > 12%. ▪ Uneta* > 0; Rel B/C* > 1. ▪ ICD > 1:375 y Vag/I > US \$ 6.86 																										
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="284 827 430 991">N° Socias</th> <th data-bbox="284 991 430 1154">Primer Ciclo</th> <th data-bbox="284 1154 430 1318">Segundo Ciclo</th> <th data-bbox="284 1318 430 1481">Tercer Ciclo</th> <th data-bbox="284 1481 430 1624">Cuarto Ciclo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5" data-bbox="284 827 1036 991" style="text-align: center;">Ahorro de las socias (Q)</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">20</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">7,290</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">15,624</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">25,152</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">36,045</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">50</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">18,225</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">39,061</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">62,881</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">90,113</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">Cualquiera</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">12.2%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">26.0%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">41.9%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">60.1%</td> </tr> </tbody> </table>	N° Socias	Primer Ciclo	Segundo Ciclo				Tercer Ciclo	Cuarto Ciclo	Ahorro de las socias (Q)					20	7,290	15,624	25,152	36,045	50	18,225	39,061	62,881	90,113	Cualquiera	12.2%	26.0%	41.9%	60.1%				
	N° Socias	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo	Cuarto Ciclo																													
	Ahorro de las socias (Q)																																	
	20	7,290	15,624	25,152	36,045																													
	50	18,225	39,061	62,881	90,113																													
	Cualquiera	12.2%	26.0%	41.9%	60.1%																													
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="284 827 1036 991" style="text-align: center;">Capitalización del Banco (Q)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">20</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">7,735</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">16,578</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">26,688</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">38,246</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">50</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">19,338</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">41,445</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">66,720</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">95,614</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">Cualquiera</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">12.9%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">27.6%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">44.5%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">63.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Capitalización del Banco (Q)						20	7,735	16,578	26,688	38,246	50	19,338	41,445	66,720	95,614	Cualquiera	12.9%	27.6%	44.5%	63.7%											
	Capitalización del Banco (Q)																																	
	20	7,735	16,578	26,688	38,246																													
	50	19,338	41,445	66,720	95,614																													
	Cualquiera	12.9%	27.6%	44.5%	63.7%																													
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="284 827 1036 991" style="text-align: center;">Gastos de Administración y Capacitación (Q)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">20</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">4,860</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">5,556</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">6,352</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">7,262</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">50</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">12,150</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">13,890</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">15,880</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">18,155</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">Cualquiera</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">8.1%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">9.3%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">10.6%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">12.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Gastos de Administración y Capacitación (Q)						20	4,860	5,556	6,352	7,262	50	12,150	13,890	15,880	18,155	Cualquiera	8.1%	9.3%	10.6%	12.1%											
	Gastos de Administración y Capacitación (Q)																																	
	20	4,860	5,556	6,352	7,262																													
50	12,150	13,890	15,880	18,155																														
Cualquiera	8.1%	9.3%	10.6%	12.1%																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="284 827 1036 991" style="text-align: center;">Capital Semilla (Q)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">20</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">69,300</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">88,134</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">111,331</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">139,913</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">50</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">73,249</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">220,336</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">278,328</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">349,782</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">Cualquiera</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">115.5%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">146.9%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">185.6%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">233.2%</td> </tr> </tbody> </table>	Capital Semilla (Q)					20	69,300	88,134	111,331	139,913	50	73,249	220,336	278,328	349,782	Cualquiera	115.5%	146.9%	185.6%	233.2%													
Capital Semilla (Q)																																		
20	69,300	88,134	111,331	139,913																														
50	73,249	220,336	278,328	349,782																														
Cualquiera	115.5%	146.9%	185.6%	233.2%																														
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" data-bbox="284 827 1036 991" style="text-align: center;">Rentabilidad Contable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">20</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">7.9%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">7.4%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">7.3%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">7.7%</td> </tr> <tr> <td data-bbox="284 991 430 1154">50</td> <td data-bbox="284 1154 430 1318">8.9%</td> <td data-bbox="284 1318 430 1481">8.8%</td> <td data-bbox="284 1481 430 1624">8.9%</td> <td data-bbox="284 1624 430 1788">9.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Rentabilidad Contable					20	7.9%	7.4%	7.3%	7.7%	50	8.9%	8.8%	8.9%	9.3%																		
Rentabilidad Contable																																		
20	7.9%	7.4%	7.3%	7.7%																														
50	8.9%	8.8%	8.9%	9.3%																														

Cuadro 6.6
INDICADORES DE EFECTOS E IMPACTOS DE LA METODOLOGIA DE EVALUACION DE BANCOS COMUNALES

Requisitos	Indicadores Cualitativos	Mínimo Esperado	Medios de Verificación	Supuestos Principales
<p>Los bancos comunales logran efectos de autoestima y de productividad en las socias</p>	<p>Al tercer año, al finalizar la ejecución de los proyectos de bancos comunales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las socias participan en los bancos y actividades ciudadanas <ul style="list-style-type: none"> ▪ El analfabetismo disminuye en un mínimo de 20, un máximo de 50 y un promedio de 35 mujeres por banco comunal ▪ La PEA femenina aumenta en un mínimo de 20, un máximo de 50 y un promedio de 35 mujeres por banco comunal 2. Las socias producen para el mercado <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las socias aplican los contenidos de la capacitación en sus actividades productivas, al identificar, jerarquizar y formular proyectos de actividades productivas factibles, rentables y ambientalmente sostenibles, con las que diversifican su producción ▪ Los bancos comunales tienen una TIR mayor al 12% (tasa social), un VAN al 12% positivo y una Rel B/C al 12% mayor que 1 	<p>El 80% de las socias perciben estos efectos, con un costo entre Q 720 y Q 1,800 por socia</p>	<p>Evaluación de impacto de los bancos comunales</p>	<p>Son financiados proyectos complementarios como agua y saneamiento, estufas mejoradas y otros que liberan tiempo de las mujeres</p>
<p>Los bancos comunales logran impactos de bienestar en las socias, sus familias y sus comunidades</p>	<p>A partir del quinto año, dos después de finalizar la ejecución de los proyectos de bancos comunales</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Se valoriza el papel femenino en las comunidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las socias cuentan con mayor autoestima y desarrollo personal, así como dispuestas a enfrentar riesgos, perseverantes y confían en sí mismas ▪ La jornada de trabajo femenino en el hogar disminuye de 14 a 8 horas diarias 4. Aumenta el nivel de ahorro y consumo para las socias de los bancos <ul style="list-style-type: none"> ▪ El nivel de ahorro de las socias se eleva al 60% del capital semilla y acceden a otras fuentes financieras del país ▪ Mejora la nutrición femenina a una dieta de 2,106 kcal/día ▪ Disminuye el déficit cualitativo de vivienda en un mínimo de 5, un máximo de 12 y un promedio de 8 unidades ▪ Aumenta la cobertura de salud en un mínimo de 29, un máximo de 72 y un promedio de 51 personas ▪ Disminuye el déficit de educación primaria en un mínimo de 7, un máximo de 18 y un promedio de 13 niños de 7 a 12 años 5. Aumentan los ingresos reales <ul style="list-style-type: none"> ▪ El precio del jornal femenino aumenta de \$ 0.50 a \$ 12.00 ▪ Aumenta el ingreso bruto anual en un mínimo de US \$ 38,000, un máximo de US \$ 97,000 y un promedio de US \$ 68,000 por banco comunal 	<p>El 70% de las socias perciben estos impactos, con un costo entre Q 8,760 y Q 5,304 por socia y familia de la socia</p>	<p>Evaluación de impacto de los bancos comunales</p>	<p>El mercado absorbe la producción de las socias en cantidad y precio</p>

**PROPUESTA DE METODOLOGIA DE EVALUACION
PARA PROYECTOS DE BANCOS COMUNALES**

La propuesta de metodología incluye los instrumentos y procedimientos para realizar la evaluación de procesos e impactos de los proyectos de bancos comunales.

I. EVALUACION DE PROCESOS

A. Evaluación de insumos

Esta evaluación se realiza previo al inicio de los proyectos de bancos comunales. Los procedimientos utilizan la Ficha de Evaluación de Insumos 01. El detalle es el siguiente:

1. ONG acompañante. Con base en documentación y conversaciones con el personal de la ONG que acompañará al banco comunal durante los tres años de ejecución del proyecto, el evaluador debe responder respecto de los siguientes supuestos:

- a) Si la ONG es persona jurídica sin afán de lucro, lo cual puede constatarse en la constancia de inscripción en el Registro Civil en el libro de Personas Jurídicas, así como en los estatutos de la institución;
- b) Deben acreditar mediante contratos y documentos escritos una experiencia mínima de 3 años en proyectos productivos, con personas en situación de pobreza del área rural;
- c) De acuerdo con las conversaciones con el personal de la ONG y con su propia observación, el evaluador expresará su percepción acerca de si la institución tiene o no:
 - i) Estrategias de desarrollo empresarial; y
 - ii) Estrategias de autosuficiencia operativa.

Así como su opinión expresada numéricamente de 1 a 7, siendo 1 la menor capacidad y 7 la mayor capacidad, sobre:

- iii) Credibilidad y confianza de la ONG; y
 - iv) Su habilidad para adaptarse a cambios.
- d) El evaluador debe emitir juicio sobre si la ONG cumple con los requisitos siguientes:
- i) El número de bancos contratados simultáneamente no debe exceder de 15, con un máximo de 750 socias atendidas y un monto contratado de Q 2,952,000.00;
 - ii) Debe tener al menos un capacitador y un facilitador de asistencia técnica, disponibles a tiempo completo;
 - iii) Un vehículo rural por cada 4 bancos contratados;

Evaluación de Procesos
FICHA DE EVALUACION DE INSUMOS 01

Nombre del Banco Comunal: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____ Municipio: _____ Lugar Poblado: _____

Tipo de Insumo	Preguntas y Respuestas	
ONGs acompañantes	¿Son personas jurídicas sin afán de lucro? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Estrategias de autosuficiencia operativa? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Estrategias de desarrollo empresarial? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Confianza Sin <input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/> N° bancos contratados con ONG 4 < _____ < 15 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N° socias que atienden 200 < _____ < 750 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Montos contratados 787,200 < _____ < 2,952,000 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se está ejecutando otro banco comunal? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Experiencia en proyectos productivos con pobras rurales Años > 3 años Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Credibilidad Sin <input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/> Se cuenta con suficientes ONGs especialistas Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Tienen Delegación donde se ejecuta Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Motocicleta c/capacitador y a.t. Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Persona nexa Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿10 bancos en 25 kilómetros? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Socias de los bancos comunales	¿Ubicadas en los 7 departamentos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> La comunidad posee equipamiento de: Escuela primaria Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Puesto de salud Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Centro almacenamiento y acopio Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Camino de acceso buen estado Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Centro abastecimiento Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Centro de intercambio Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Material predominante en la vivienda Piso: _____ Paredes: _____ Techo: _____ Posee instalaciones de: Agua potable _____% Disposición de excretas: _____% Electricidad: _____% Ingreso familiar mensual: _____ ¿Hay organización comunitaria? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Es persona jurídica para intermediar crédito? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Monto contratado por banca Q _____ Monto contratado por socia Q _____ < Q 214,800 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 4,296 < _____ < 6,240 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Las mujeres están interesadas en: Fortalecer su organización Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Legalizar su grupo Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Continuar con los bancos comunales independientemente Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Estrategias de desarrollo empresarial? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Confianza Sin <input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/> N° bancos contratados con ONG 4 < _____ < 15 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N° socias que atienden 200 < _____ < 750 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Montos contratados 787,200 < _____ < 2,952,000 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Se está ejecutando otro banco comunal? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Tipo de Insumo	Preguntas y Respuestas			
Capacitación y asistencia técnica	¿Plan de capacitación y asistencia técnica? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Manual del capacitador? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Manual del participante? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Programa de asistencia técnica? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Material de apoyo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Instrumentos de evaluación? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Infraestructura en horario diurno? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Facilitadores formados en capacitación? Sin <input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/>	¿Experiencia en actividades productivas? Sin <input type="checkbox"/> Con <input type="checkbox"/>	
	Número de bancos por capacitador ____ < 10 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Número de bancos por asistente técnico ____ < 4 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Costo capacitación y asistencia técnica Q. ____ < Q. 36,000 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	Costo por socia Q. 720 < Q. ____ < Q. 1,800 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Se corroboró la disposición de las socias para capacitarse, recibir asistencia técnica y aplicar en sus actividades productivas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
Capital semilla y actividades productivas	¿Se están gestionando proyectos de: Alfabetización Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Agua potable Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Letrificación Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Estufas mejoradas Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

- iv) Una motocicleta rural para servicio del capacitador y del facilitador de asistencia técnica;
 - v) Delegación u oficina en el departamento donde se estén ejecutando los proyectos; y
 - vi) Una persona nexo con la institución financiera, responsable de la buena ejecución de los proyectos.
- e) El evaluador también deberá constatar la existencia de suficientes ONGs especialistas en proyectos productivos, dispuestas a trabajar en desarrollo socioeconómico, de acuerdo con una lista elaborada para el efecto.

2. Socias de los bancos comunales

- a) El evaluador debe verificar que el banco comunal se ubique en los departamentos de Alta Verapaz, Escuintla, Sololá, Totonicapán, Huehuetenago o El Quiché, que son los siete con menor Índice de Desarrollo de la Mujer 1996-97 (Naciones Unidas, 1998, p. 18).
- b) Con base en un mapa micro-regional elaborado para el efecto, así como en visita de campo, deberá constatar lo siguiente:
- i) Que el banco corresponda al conjunto de 10 que deben conformarse en un circuito de 25 kilómetros;
 - ii) Que no se esté ejecutando otro banco comunal en la misma comunidad;
 - iii) Que la comunidad posea equipamiento de escuela primaria, puesto de salud, centros de almacenamiento y acopio, abastecimiento e intercambio, así como camino de acceso en buen estado;
 - iv) Que el tipo de vivienda y sus instalaciones no sean en extremo precarias;
 - v) Que el ingreso familiar mensual esté entre Q 800.00 y Q 1,600.00;
 - vi) Que haya organización comunitaria, preferentemente con personalidad jurídica para intermediar fondos de crédito;
 - vii) Que el número de socias que conformarán el banco no sea menor de 20 ni mayor de 50, así como que el monto contratado por banco no exceda a Q 214,800.00 y que el monto máximo contratado por socia sea de Q 6,240.00;
 - viii) Que el banco sea una necesidad prioritaria para las socias y que ellas estén interesadas en fortalecer su organización comunitaria, legalizar su grupo y continuar con los bancos comunales en forma independiente, una vez la ONG se retire del acompañamiento.

3. Capacitación y asistencia técnica. Con base en conversaciones con el capacitador y el facilitador de asistencia técnica de la ONG, así como con revisión documental, el evaluador deberá constatar lo siguiente:

- a) Que la ONG cuente con un plan de capacitación y asistencia técnica que incluya como mínimo:
- i) Manual del capacitador;
 - ii) Manual del participante;
 - iii) Programa de asistencia técnica;

- iv) Material didáctico de apoyo;
 - v) Instrumentos de evaluación.
- b) De la plática con el capacitador y el facilitador de asistencia técnica, el evaluador deberá emitir opinión expresada numéricamente de 1 a 7, siendo 1 la menor capacidad y 7 la mayor capacidad, sobre:
- i) Si los facilitadores están formados en capacitación; y
 - ii) Si tienen experiencia en las actividades productivas de las socias.
- c) De la visita de campo, el evaluador deberá concluir si:
- i) Existe infraestructura para desarrollar las actividades de capacitación, donde las socias puedan sentarse y escribir y pueda ser utilizada en horario diurno;
 - ii) Las socias están dispuestas a capacitarse, recibir asistencia técnica y aplicarla en sus actividades productivas.
- d) Con base en la revisión del expediente del proyecto y conversaciones con el enlace de la ONG, el evaluador debe corroborar que:
- i) No se tengan más de 10 proyectos por capacitador, ni más de 4 por facilitador de asistencia técnica;
 - ii) El monto contratado de capacitación y asistencia técnica no sea mayor de Q 36,000.00 por banco comunal.

4. Capital semilla y actividades productivas

- a) De la visita de campo el evaluador debe establecer si se están gestionando proyectos de alfabetización, agua potable, letrización y estufas mejoradas para la comunidad.

Los procedimientos siguientes utilizan la Ficha de Evaluación de Insumos 02.

- b) Se toma una muestra de socias y se pregunta a la junta directiva del banco sobre si fueron seleccionadas por el mismo grupo en función de ser residentes estables, honorables, responsables y no conflictivas. De igual manera se pide a la junta que exprese su opinión en forma numérica de 1 a 5, siendo uno la menor capacidad y cinco la mayor capacidad, sobre las siguientes características de las socias:
 - i) Si son *oportunistas*; es decir, si aprovechan las oportunidades que se les presentan;
 - ii) Si son *empreendedoras*, resueltas y decididas para iniciar lo que se proponen;
 - iii) Si son *capaces de enfrentar riesgos* económicos y financieros;
 - iv) Si son *perseverantes* en el logro de sus propósitos; y
 - v) Si tienen *confianza en sí mismas* y en sus propias capacidades.

Los procedimientos que se describen a continuación utilizan la Ficha de Evaluación de Insumos 03.

- c) Con la misma muestra de socias del inciso anterior se hacen entrevistas sobre sus actividades productivas, y se pregunta sobre lo siguiente:
- i) Si las actividades son *a pequeña escala*; es decir si pueden financiarse con el capital semilla de Q 3,000 en un ciclo de 9 meses;
 - ii) Si son *diversificadas*, es decir si no constituyen actividades puramente de subsistencia;
 - iii) Si son *orientadas al mercado*; es decir si hay personas dispuestas a comprarlas, incluso no para consumo directo sino para revenderlas en otros mercados nacionales o extranjeros;
 - iv) Si son *de rápida rotación*; es decir si lo invertido se recupera antes de 9 meses.
- d) Para la estimación de los indicadores de rentabilidad se utiliza el archivo "Actividad Productiva.xls", adjunto en disquete. Para ilustrar el procedimiento de cálculo utilizaremos, como ejemplo, la producción semitecnificada de una manzana con brócoli en la región V (Banco de Guatemala, 1996, p. 14):
- i) El cuadro 7 contiene los *Datos Generales de la Actividad Productiva* y se ubica en la hoja de *Datos y Resultados* del archivo *Actividad Productiva.xls*:
 - El monto del crédito por ciclo financiero corresponde al dinero en efectivo que el banco comunal presta al productor. En nuestro ejemplo equivale a los costos de producción (Q 4,195.97), menos el costo de la mano de obra (Q 2,265.92), más los gastos de viaje (Q 0.00), imprevistos (Q 41.96) y pago de arbitrio municipal (Q 21.00), para un total de Q 1,993.01 (ver cuadros 10);
 - Las tasas de interés activa y pasiva, así como la tasa de ahorro por ciclo financiero, son las mismas planteadas en el modelo de banco comunal. Están contenidas en el cuadro 1, inciso IV.A.1.b del capítulo 2, página 11;
 - El tipo de cambio utilizado es de Q 6.00 por US \$, pues era el prevaleciente al momento de evaluar la producción de brócoli;
 - La tasa de Impuesto Sobre la Renta (ISR) se estimó en 4%, suponiendo retenciones con carácter de pago definitivo;
 - El procedimiento para estimar el costo equivalente de las medidas de mitigación se explica más adelante.

Cuadro 7
DATOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Datos Generales	Montos
Monto del crédito por ciclo financiero (Q)	1,993.01
Tasa de interés activa anual	30%
Tasa de interés pasiva anual	8%
Tipo de cambio (Q por US \$)	6,00
Tasa de ahorro por ciclo financiero	15%
Tasa de Impuesto Sobre la Renta (ISR)	4%
Costo equivalente de las medidas de mitigación (Q)	108

FUENTE: elaboración propia.

- ii) En el cuadro 8 están los datos sobre los ingresos esperados por venta de productos y subproductos. En nuestro ejemplo no hay subproductos, pero se espera vender la producción de brócoli de 140 quintales a un precio de Q 57.00 por quintal, para un total de Q 7,980.00. Se incluye también la recuperación del monto ahorrado (Q 298.95, que es el 15% del monto del crédito de Q 1,993.01) y de los intereses generados por dicho ahorro (Q 19.94, que es el 8% anual de Q 298.95, durante 9 meses). El total del monto ahorrado y sus intereses es Q 316.89 y es calculado automáticamente por el programa. El gran total de ingresos por venta es Q 8,296.89.

Cuadro 8
INGRESOS POR VENTAS

Productos y subproductos	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Valor Producción (Q)
1. Producción de brócoli	140	quintales	57,00	7,980.00
2. Recuperación de ahorro e intereses de ahorro				316.89
Totales				8,296.89

FUENTE: elaboración propia, con base en datos de Banco de Guatemala (1996, p. 14).

- iii) El cuadro 9 contiene las inversiones, rentas y depreciaciones. Estas incluyen recursos naturales (renta de una manzana de tierra durante 9 meses) así como mobiliario, maquinaria y equipo (depreciación de asperjadoras manual y mecánica, de equipo de riego y aperos agrícolas). Se estima que con el monto de capital semilla no se construirán inmuebles, ni se adquirirán terrenos ni vehículos. Los activos diferidos como capacitación y asistencia técnica son absorbidos por el banco comunal.

Cuadro 9
INVERSIONES, RENTAS Y DEPRECIACIONES

Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Costo Total (Q)
A. Recursos naturales				
1. Renta de la tierra	1	manzana	262.50	262.50
Subtotal				262.50
B. Mobiliario, maquinaria y equipo				
1. Asperjadora manual	29	Horas-bomba	0.92	26.68
2. Asperjadora mecánica	32	Horas-bomba	5.91	189.12
3. Equipo de riego	26	Horas-bomba	15.26	396.76
4. Aperos agrícolas	3	Varios	21.50	64.50
Subtotal				677.06

FUENTE: elaboración propia, con base en datos del Banco de Guatemala (1996, p. 14).

- iv) Los cuadros 10 contienen los costos de operación, que incluyen los costos de producción (materia prima y mano de obra) así como los de distribución y venta, de administración y de financiamiento. Los costos de financiamiento son calculados automáticamente por el programa, con base en los datos generales del cuadro 7.

Cuadro 10.1
COSTOS DE PRODUCCION

Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Costo Total (Q)
1. Materia prima				1,930.05
a) Semilla	1.00	Libra	205.07	205.07
b) Fertilizantes				
- Nitrogenados	250.00	Libra	0.95	237.50
- Completos	850.00	Libra	0.91	773.50
c) Insecticidas				
- Contacto		Litro		81.00
- Sistémicos		Litro		238.90
d) Fungicidas				
- Foliares		Libra		110.88
- Sistémicos		Libra		184.00
e) Herbicidas	1.80	Libra	19	34.20
f) Agua	1.00	Hora	65	65.00
2. Mano de obra	135.8			2,265.92
a) Elaboración de tablonces	2.8	Jornales	14.60	40.88
b) Desinfección de suelo y semilla	1.4	Jornales	14.60	20.44
c) Limpia y riego	1.4	Jornales	14.60	20.44
d) Fertilización y fumigación	2.8	Jornales	14.60	40.88
e) Rastreado y picado del suelo	21.0	Jornales	14.60	306.60
f) Aplicación de broza	5.6	Jornales	14.60	81.76
g) Siembra (transplante)	21.0	Jornales	14.60	306.60
h) Primera limpia	8.4	Jornales	14.60	122.64
i) Primera fertilización	11.2	Jornales	14.60	163.52
j) Segunda limpia	8.4	Jornales	14.60	122.64
k) Segunda fertilización	11.2	Jornales	14.60	163.52
l) Control fitosanitario	8.4	Jornales	14.60	122.64
m) Aplicación de riego	4.2	Jornales	14.60	61.32
n) Cosecha	28.0	Jornales	14.60	408.80
o) Séptimos días				283.24
3. Energía eléctrica				0.00
4. Combustibles y lubricantes				0.00
5. Mantenimiento y reparaciones				0.00
6. Medicamentos				0.00
7. Otros				0.00
Subtotal				4,195.97

FUENTE: elaboración propia, con base en datos de Banco de Guatemala (1996, p. 14).

Cuadro 10.2
COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTA

Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Costo Total (Q)
1. Sueldos y salarios				0.00
2. Gastos de viajes				0.00
3. Comisiones sobre ventas				0.00
Subtotal				0.00

FUENTE: elaboración propia, con base en datos de Banco de Guatemala (1996, p. 14).

Cuadro 10.3
COSTOS DE ADMINISTRACION

Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Costo Total (Q)
1. Administración (1% s/C.P.)				41.96
2. Cuota del I.G.S.S. (6% s/M.O.)				135.96
3. Imprevistos (1% s/C.P.)				41.96
4. Arbitrio municipal (Q 0,15/qq)				21.00
Subtotal				240.87

FUENTE: elaboración propia, con base en datos de Banco de Guatemala (1996, p. 14).

Cuadro 10.4
COSTOS DE FINANCIAMIENTO

Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario (Q)	Costo Total (Q)
1. Intereses	448.43			448.43
2. Ahorro	298.95			298.95
Subtotal				747.38

FUENTE: elaboración propia, con base en datos de Banco de Guatemala (1996, p. 14).

- v) El cuadro 11 contiene el estado de resultados de la actividad productiva para un ciclo de 9 meses, se ubica en el archivo *Actividad Productiva.xls*, hoja de *Estado de Resultados*, y fue elaborado con base en los conocimientos adquiridos en los cursos de Gestión Administrativa y Financiera I y II, impartidos por el profesor Jorge Borstcheff en 1998 dentro de la Maestría en Desarrollo de la Universidad del Valle. Los datos de este estado financiero constituyen la base para estimar los indicadores de rentabilidad de la actividad productiva, que se muestran en el cuadro 12.

Cuadro 11
ESTADO DE RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA
--Para un ciclo financiero de 9 meses--

ITEM	MONTO (Q)
I. UTILIDAD EN VENTAS	
A. Ingresos por ventas	8,296.89
B. Costo de ventas	
1. Costo de producción	4,195.97
Utilidad Bruta en Ventas	4,100.92
II. COSTOS DE OPERACIÓN	
A. Costo de distribución y ventas	0.00
B. Costo de administración	240.87
C. Costo de financiamiento	747.38
D. Rentas y depreciaciones	939.56
E. Mitigación de impactos ambientales	108.00
Utilidad Sujeta a Impuestos	2,065.11
Impuesto sobre la renta (ISR)	82.60
UTILIDAD NETA SOCIAL	1,982.50

FUENTE: elaboración propia, con base en Bortscheff (1998).

vi) El cuadro 12 contiene los indicadores de rentabilidad de la actividad productiva, los cuales son solicitados en la Ficha de Evaluación de Insumos 03. Se estimaron de la siguiente manera:

- La Rentabilidad Contable Social (RC) se calculó al utilizar la fórmula:

$$\frac{\text{Utilidad Neta Social}}{\text{Monto del Crédito}} * 100$$

La Utilidad Neta Social (UN) se obtiene de la última fila del cuadro 11, Estado de Resultados de la Actividad Productiva (Q 1,982.50 para nuestro ejemplo). El Monto del Crédito se obtiene en la primera fila del cuadro 7, Datos Generales de la Actividad Productiva (Q 1,993.01). Con estos datos se calcula una RC de 99.47%, que resulta mayor que el 12% que es la tasa de rendimiento promedio del capital social, según SEGEPLAN. Por lo tanto, el financiamiento de la actividad productiva de nuestro ejemplo es rentable.

- La Utilidad Neta Social (UN) se obtiene restándole a la utilidad bruta en ventas (Q 4,100.92 en nuestro ejemplo), los costos de operación (Q 2,035.81) y el Impuesto Sobre la Renta (Q 82.60), para un total de Q 1,982.50. La actividad productiva resulta conveniente de financiar, pues la UN es positiva (mayor que cero).
- La Relación Beneficio/Costo (Rel B/C) resulta de dividir los ingresos por ventas (Q 8,296.89 para nuestro ejemplo) —que se encuentran en la fila de Totales del cuadro 8—; dentro de la suma de los costos de operación y del Impuesto Sobre la Renta —que se obtienen en el cuadro 11, Estado de Resultados—, que asciende a Q 2.118.42. La Rel B/C es de 1.31 que resulta mayor que uno, lo cual significa que por cada quetzal que se gaste en el proyecto se obtendrán Q 1.31. Por lo tanto, el financiamiento de la actividad productiva es rentable.
- Para calcular el Índice de Cobertura de Deuda (ICD) primero se estimó la *disponibilidad para el servicio de la deuda*, sumando a la Utilidad Neta Social (Q 1,982.50 en nuestro ejemplo) las rentas y depreciaciones (Q 939.56), así como el costo de financiamiento (Q 747.38), para un total de Q 3,669.44. Esta cantidad se dividió dentro del monto de crédito de Q 1,993.01 para obtener un ICD de 1.84, que resulta mayor que 1.375. Esta línea de corte se estableció al sumar al pago del capital principal (100%), los intereses a pagar por 22.5% (30% anual durante 9 meses) y el ahorro obligatorio de 15% durante el ciclo financiero. Por lo tanto, la actividad productiva tiene buena capacidad para cubrir la deuda.
- El Valor Agregado Neto (VagN) se estableció al restar a los ingresos por ventas (Q 8,296.89 en nuestro ejemplo), los costos de materia prima (Q1,930.05), depreciaciones (Q 677.06), energía eléctrica,

combustibles y lubricantes, otros gastos y gastos de viaje (Q 0.00), para un subtotal de Q 5,689.78. Esta cantidad se dividió dentro del total de jornales utilizados para producción directa y para distribución y ventas (135.8), así como dentro del tipo de cambio (Q 6 por US \$ 1), para obtener un Valor Agregado Neto por Jornal (VagN/J) de US \$ 6.98. Este resultado es mayor que los US \$ 2.98 (Q 17.86/6), establecidos como salario mínimo para el jornal de actividades agrícolas, según el Acuerdo Gubernativo 841-97 del 1 de enero de 1998. Por lo tanto, el financiamiento de la actividad productiva es rentable.

- Finalmente el Punto de Equilibrio (PE) o ventas de nivelación fue establecido mediante la fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos Variables/Ingresos por Ventas})}$$

Se tomaron como fijos los costos de mantenimiento, administración, financiamiento, rentas y depreciaciones, y mitigación de impactos ambientales, los cuales para nuestro ejemplo alcanzaron un monto de Q 2,035.81. Como variables se tomaron los costos de producción (excepto los de mantenimiento), de distribución y ventas y el Impuesto Sobre la Renta, que alcanzó un monto de Q 4,278.57. Los ingresos por ventas fueron de Q 8,296.89, con lo que el punto de equilibrio fue de Q 4,203.47.

Cuadro 12
INDICADORES FINANCIEROS DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

Indicadores Financieros	Resultado	Línea de Corte
Rentabilidad Contable Social (RC)	99.47%	>12%
Utilidad Neta Social (UN)	1,982.50	>0
Relación Beneficio/Costo Social (Rel B/C)	1.31	>1
Índice de Cobertura de Deuda (ICD)	1.84	>1.375
Valor Agregado Neto/Jornal (VagN/J)	\$6.98	>\$ 2.98
Punto de Equilibrio (Ventas de Nivelación)	4,203.48	

FUENTE: elaboración propia, con base en Borchef (1998).

- e) Finalmente, para estimar el costo equivalente de las medidas de mitigación, solicitado en el cuadro 7 de datos generales, se utiliza una Matriz de Evaluación de Factores Ambientales siguiendo el procedimiento siguiente:
 - i) Se identifican los factores del medio natural y social que se verán afectados durante la etapa de operación de la actividad productiva;
 - ii) Luego se analizan los impactos sobre estos factores, en los que se determinará su significado (positivo o negativo), su importancia (importante o no) y su magnitud (alta, media o baja). Como resultado de

- dicho análisis se establecerán medidas de mitigación para los impactos negativos, importantes y de alta magnitud;
- iii) Las medidas de mitigación deberán estar al alcance de la capacidad financiera de las socias y podrán ser de dos tipos: (ai) *correctivas*, al inicio de las actividades productivas, por medio de una adecuada capacitación; y (bi) *de infraestructura física*, que implica ejecutar construcciones para la conservación del ambiente;
 - iv) Para las medidas de mitigación correctivas, el costo total de la capacitación se divide entre el número de socias que la reciben y ese es el costo equivalente de la medida de mitigación para la actividad productiva que estemos evaluando;
 - v) Para las medidas de mitigación de infraestructura física se estima el costo de las construcciones que permitirán disminuir el impacto negativo. Ese costo es convertido luego en un flujo equivalente para un ciclo de 9 meses, con una vida útil de 60 meses y una tasa de descuento de 1% mensual. Este costo equivalente se divide dentro del número de socias que participan en esa actividad y el resultado es el que se consigna en el cuadro 7 de la actividad productiva que estemos evaluando;
 - vi) Para clarificar la estimación de estos costos tomaremos como ejemplo la crianza y/o engorde de cerdos, cuya medida de mitigación consiste en la construcción de un biodigestor con una vida útil de 5 años y capacidad de manejo de 10 cerdos, el cual permitirá degradar el excremento de los cerdos sin contaminar el ambiente. El costo total del biodigestor es de Q 4,200.00 y el coeficiente mensual de recuperación de capital (CRC) para 60 meses al 1% mensual es de 0.022, por lo que el costo mensual equivalente será de Q 92.4 y para 9 meses de Q 831.60. Al dividir este número dentro de los 10 cerdos, obtenemos un costo de Q 83.61 por cerdo por ciclo financiero, que es el que debemos consignar como costo equivalente de las medidas de mitigación, solicitado en el cuadro 7 de datos generales. En los casos en que la medida de mitigación sea la misma para dos o más impactos, el costo se registrará una sola vez.
 - vii) En nuestro ejemplo de la producción de brócoli, como producto de la aplicación de la "Matriz de Evaluación de Factores Ambientales" que se muestra en el cuadro 13, se estableció la necesidad de medidas de mitigación correctivas por medio de las capacitaciones siguientes:
 - Zonificación en el uso del suelo
 - Capacitación en el uso del agua
 - Control en el uso de pesticidas
 - Control de desechos sólidos
 - Protección del suelo
 - Capacitación en el manejo de recursos; y
 - Capacitación en la ubicación de los cultivos.

El costo de una capacitación durante 3 días para 20 socias, el que comprende un mínimo de 10 actividades productivas, se estima en Q 2,700. Con ello el costo de capacitación por socia y por actividad productiva es de Q 13.5, el cual multiplicado por las 8 capacitaciones que deben hacerse da un total de Q 108.00, que es el dato aparece en la última fila del cuadro 7, referente al costo equivalente de las medidas de mitigación.

Cuadro 13
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES AMBIENTALES

MEDIO NATURAL		OPERACION		MEDIDAS DE MITIGACION		COSTO ESTIMADO	
FACTORES/ETAPAS		SIGNIFICADO	IMPORTANCIA	MAGNITUD		UNIDAD	COSTO UNITARIO
AGUA	AIRE	ALTERACION MICROCLIMA		-	SI BAJA	ZONIFICACION EN EL USO DEL SUELO	Sociedad/actividad 13.50
		SUSTANCIAS MALOQUENTES		-	SI MEDIANA	ZONIFICACION EN EL USO DEL SUELO	Sociedad/actividad 0.00
	FISICOS	VARIACION DE CAUDAL		-	SI ALTA	CAPACITACION EN USO DEL AGUA	Sociedad/actividad 13.50
		SOLIDOS DISUELTOS O EN SUSPENSION		-	SI ALTA	CONTROL USO PESTICIDAS	Sociedad/actividad 13.50
	QUIMICOS	BIODEGRADABLES		-	SI MEDIANA	CONTROL USO PESTICIDAS	Sociedad/actividad 0.00
		NO BIODEGRADABLES		-	SI MEDIANA	CONTROL USO PESTICIDAS	Sociedad/actividad 0.00
	BIOLOGICOS	ORGANISMOS PATOGENOS		-	SI BAJA	CONTROL DE DESECHOS SOLIDOS	Sociedad/actividad 13.50
		DEPOSICION		-	SI MEDIANA	PROTECCION DEL SUELO	Sociedad/actividad 13.50
	SUELO	ALTER. CUBIERTA VEGETAL		-	SI ALTA	CAPACITACION MANEJO DE RECURSOS	Sociedad/actividad 13.50
		CONTAMINACION RESIDUOS SOLIDOS, LIQUIDOS O GASEOSOS		-	SI MEDIANA	PROTECCION DEL SUELO	Sociedad/actividad 0.00
		-	SI ALTA	CONTROL DE DESECHOS SOLIDOS	Sociedad/actividad 0.00		
MEDIO SOCIAL		OPERACION		MEDIDAS DE MITIGACION		COSTO ESTIMADO	
FACTORES/ETAPAS		SIGNIFICADO	IMPORTANCIA	MAGNITUD		UNIDAD	COSTO UNITARIO
TERRITORIO	USO INADECUADO DEL TERRITORIO Y RECURSOS NATURALES		-	SI ALTA	CAPACITACION MANEJO DE RECURSOS	Sociedad/actividad 0.00	
	CAMBIOS Y MODIFICACIONES EN USO DEL TERRITORIO		-	SI ALTA	CAPACITACION EN LA UBICACION	Sociedad/actividad 13.50	
CONJUNTO NATURAL	ALTERACION DEL PAISAJE		-	SI BAJA	CAPACITACION MANEJO DE RECURSOS	Sociedad/actividad 0.00	
	FUENTES DE EMPLEO QUE PUEDE GENERARSE		+	SI ALTA	NO REQUIERE MITIGACION	Sociedad/actividad 0.00	
ASPECTOS SOCIO CULTURALES	EMPLEOS FIJOS		+	SI BAJA	NO REQUIERE MITIGACION	Sociedad/actividad 0.00	
	VARIACION EN EL PRECIO DE LOS TERRENOS		-	SI ALTA	NO REQUIERE MITIGACION	Sociedad/actividad 0.00	
	INCREMENTO ECONOMIA EN COMERCIO, SERVICIOS		+	SI BAJA	NO REQUIERE MITIGACION	Sociedad/actividad 0.00	
INCIDENCIA EN LA VIVIENDA		-	SI BAJA	CAPACITACION EN LA UBICACION	Sociedad/actividad 13.50		
FUENTE: elaboración propia con base en el procedimiento descrito.						Costo Equivalente de las Medidas de Mitigación	
						108.00	

REFERENCIAS

SIGNIFICADO	+ o -
IMPORTANCIA	SI/NO
MAGNITUD	0 a 5

B. Evaluación de actividades

Esta evaluación se realiza durante la ejecución de los proyectos de bancos comunales. Los procedimientos que se explican a continuación utilizan la Ficha de Evaluación de Actividades 04. El detalle es el siguiente:

1. **Banco con sistema de información.** Con base en la revisión de los registros del banco comunal, así como en conversaciones con los miembros de la junta directiva, el supervisor deberá establecer si:
 - a) El banco cuenta con agendas de las reuniones, libro de actas, libro de asistencia de las socias a las actividades del banco, libro de caja, libro de gastos, acuerdos de préstamo para cada socia, libretas de ahorro y tarjetas de registro de préstamos e intereses;
 - b) estos registros son independientes entre sí, están accesibles a consultas y permiten analizar claramente el proyecto de banco comunal, están actualizados semanalmente, limpios y ordenados;
 - c) los gastos administrativos del banco, tales como los costos de viaje para depositar fondos o para tramitar proyectos, están consignados en el libro de gastos y su monto es menor que el 10% de los intereses generados.

2. **ONG acompañante.** Con base en documentación y conversaciones con miembros de la junta directiva del banco y con personal de la ONG acompañante, el supervisor del proyecto emitirá juicio sobre si esta última:
 - a) Cumple con el cronograma para la ejecución de las actividades del proyecto de banco comunal;
 - b) da seguimiento a la administración del banco comunal;
 - c) ha supervisado que el avance físico y financiero sean paralelos;
 - d) lleva un expediente del proyecto ordenado cronológicamente;
 - e) tiene gastos administrativos por banco menores de Q 300.00 mensuales; y
 - f) ha encontrado obstáculos al buen desarrollo de su contrato, atribuibles a fenómenos climáticos.

3. **Socias de los bancos que reciben capacitación y asistencia técnica.** De acuerdo con conversaciones con miembros de la junta directiva del banco y con miembros de la ONG acompañante, así como por medio de la revisión del libro de asistencia, el supervisor del proyecto debe constatar que:
 - a) Por lo menos el 90% de las socias esté asistiendo a las capacitaciones quincenales;
 - b) por lo menos el 90% de las socias se presente a las actividades mensuales de asistencia técnica;

Evaluación de Procesos
FICHA DE EVALUACION DE ACTIVIDADES 04

Nombre del Banco Comunal: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____ Municipio: _____ Lugar Poblado: _____

Preguntas y Respuestas				
Bancos con sistema de información	¿Los registros son independientes? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Están accesibles a consulta? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Permiten analizar claramente el proyecto? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Están actualizados semanalmente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Están en limpio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Están ordenados? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
ONG acompañante cumple con actividades administrativas	Gastos administrativos del banco Q _____ > 10% intereses Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Tienen Agendas <input type="checkbox"/> Libro de actas <input type="checkbox"/> Libro gastos <input type="checkbox"/> Acuerdos préstamo <input type="checkbox"/>	Libro asistencia <input type="checkbox"/> Libro de caja <input type="checkbox"/> Libretas ahorro <input type="checkbox"/> Tarjetas registro <input type="checkbox"/>	
	¿Cumple el cronograma de actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Seguimiento a la administración del banco? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Igual avance financiero que físico? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Socias de los bancos reciben capacitación y asistencia técnica	¿Existe expediente ordenado del proyecto? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Gastos administrativos de ONG Q _____ < Q 300/mes Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Han obstaculizado los fenómenos climáticos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Asiste el 90% a capacitación quincenal? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Asiste el 90% a asistencia técnica mensual? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Demuestran las socias su conocimiento y experiencia? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
ONG cumple actividades de capacitación y asistencia técnica	¿Hay ambiente de optimismo y confianza? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Duración de las presentaciones _____ < 35 minutos Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Son dinámicas las presentaciones? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Se incluyen talleres y ejercicios en grupo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Valorizan las socias el tiempo dedicado? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Aplican las socias lo aprendido a sus actividades productivas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
ONG cumple actividades de capacitación y asistencia técnica	¿Cumple con el cronograma de actividades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Aplicaciones acordes a conocimientos de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Ejemplos claros, sencillos y prácticos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Fomenta la participación de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Fomentan el valor de la mujer? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Fomentan la autoestima de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
ONG cumple actividades de capacitación y asistencia técnica	¿Congruencia con actividades productivas de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Usan los manuales y materiales diseñados? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Metodologías aprender-haciendo y aprender-jugando? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	¿Trabajo grupal cuando hay intereses comunes? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Costo de capacitación por banco Q _____ < Q 100/mes Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Pago de capacitación hecho por el banco Q _____ < 40% intereses Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Preguntas y Respuestas			
Tipo de Actividad			
Socias pagan sus obligaciones	¿Han pagado ahorros e intereses? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Tasa de morosidad % < 10% Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Se han depositado los pagos en banco del sistema? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Han recibido información sobre plaza de compra de insumos y venta de productos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Han programado con ello volúmenes de producción y precios de venta? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Porcentaje de socias que ha mejorado sus actividades productivas con dicha información % < 50% Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Socias participan en actividades del banco y están satisfechas con el trámite de los proyectos	¿Participan las socias en la junta directiva? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Se cumple con el reglamento del banco? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Funciona la comisión de monitoreo y evaluación? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Funciona la comisión de mercadeo y compras? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Funciona la comisión de relaciones públicas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Funciona la comisión de capacitación y asistencia técnica? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Aportan las socias su tiempo voluntariamente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Son compatibles las actividades del banco con las normales de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Tiene la junta directiva estabilidad en al menos un ciclo financiero? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	¿Tienen las comisiones de trabajo estabilidad en al menos un ciclo financiero? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	¿Están satisfechas las socias con el tiempo de trámite de los proyectos? Insatisfechas <input type="checkbox"/> Muy satisfechas <input type="checkbox"/>	¿Son expeditos y viables los procedimientos de la institución financiera? Nada <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/>

- c) las socias demuestren en sus actividades productivas y en su desenvolvimiento, los conocimientos y experiencias adquiridos durante la capacitación y la asistencia técnica;
 - d) las actividades de capacitación se den en un ambiente de optimismo y confianza, las presentaciones magistrales no duren más de 35 minutos, sean dinámicas e incluyan talleres y ejercicios en grupo;
 - e) las socias valoricen el tiempo dedicado y apliquen en sus actividades productivas lo aprendido en la capacitación y la asistencia técnica.
- 4. La ONG cumple actividades de capacitación y asistencia técnica.** De acuerdo con conversaciones con miembros de la junta directiva del banco y con miembros de la ONG acompañante, el supervisor del proyecto debe emitir juicio sobre si:
- a) La ONG cumple con el cronograma de ejecución de las actividades de capacitación y asistencia técnica;
 - b) el costo de capacitación por banco es menor de Q 100.00 mensuales;
 - c) el pago de capacitación hecho por el banco comunal es menor al 40% de los intereses generados y si ello se encuentra registrado en el libro de gastos.

Además, de acuerdo con la observación de las actividades de capacitación y asistencia técnica, así como con conversaciones con las socias, el supervisor deberá corroborar que:

- d) Las aplicaciones estén acordes al nivel de conocimiento de las socias y los ejemplos que se presenten sean claros, sencillos y prácticos;
 - e) se fomente la participación activa de las socias, así como se valore el papel de la mujer y se fomente su autoestima;
 - f) la capacitación y la asistencia técnica sean congruentes con las actividades productivas de las socias y se fomente el trabajo grupal cuando existan intereses comunes;
 - g) se usen los manuales y materiales didácticos diseñados previamente para la capacitación y la asistencia técnica, aplicando metodologías de aprender-haciendo y aprender-jugando.
- 5. Las socias pagan sus obligaciones.** De acuerdo con conversaciones con miembros de la junta directiva y socias, así como con la revisión de los registros del banco, el supervisor deberá establecer si:
- a) Las socias han pagado puntualmente sus ahorros e intereses, de tal forma que la tasa de morosidad no exceda el 10%;
 - b) se han depositado los pagos hechos por las socias en el banco del sistema que haya seleccionado el banco comunal;

- c) las socias han recibido información sobre las mejores plazas para la compra de insumos y la venta de los productos de sus actividades productivas. Y si de acuerdo con ello han programado los volúmenes a producir y los precios a cobrar;
- d) por lo menos el 50% de las socias ha mejorado sus actividades productivas con base en dicha información.

6. Las socias participan en actividades del banco y están satisfechas con el trámite de los proyectos. De acuerdo con la revisión de los registros del banco y con pláticas con miembros de la junta directiva, el supervisor debe constatar si:

- a) Las socias participan voluntaria y frecuentemente en las actividades de la junta directiva, así como si se cumple con el reglamento del banco comunal;
- b) la junta directiva tiene estabilidad por lo menos en el tiempo equivalente a un ciclo financiero;
- c) funcionan efectivamente las comisiones de seguimiento y evaluación, de mercadeo y compras, de relaciones públicas y de capacitación y asistencia técnica;

De acuerdo con pláticas con las socias del banco, el supervisor establecerá si:

- d) Las socias aportan voluntariamente su tiempo en las actividades programadas por el banco y si éstas son compatibles con las actividades normales de las socias;
- e) en una escala de 1 a 7, significando 1 insatisfacción y 7 mucha satisfacción, las socias están satisfechas con el tiempo que ha llevado el trámite de los proyectos de bancos comunales;
- f) en una escala de 1 a 7, significando 1 nada y 7 mucho, las socias consideran que son expeditos y viables los procedimientos que utiliza la institución que financia sus proyectos de bancos comunales.

C. Evaluación de resultados

Esta evaluación se realiza al final de cada ciclo financiero de los proyectos de bancos comunales. Los procedimientos que se explican a continuación utilizan la Ficha de Evaluación de Resultados 05, y los datos contenidos en esta ficha están calculados con base en el modelo de banco comunal descrito en el cuadro 1 inciso IV.A.1.b del capítulo 2, página 11, para 35 socias. El detalle es el siguiente:

1. Organizaciones femeninas autogestionarias y divulgación de resultados. De la revisión del libro de asistencia a las reuniones del banco, el supervisor establecerá si:

- a) Por lo menos el 90% de las socias ha asistido a 16 reuniones hasta el fin del primer ciclo, a 32 acumuladamente hasta el fin del segundo, a 48 hasta el fin del tercero y a 64 hasta el fin del cuarto. Estas metas obedecen a que las reuniones son quincenales y que cada ciclo dura 9 meses, con lo cual habría un total de 18 reuniones por ciclo. Con una efectividad mínima de 90%, las socias deberán asistir cuando menos 16 veces por ciclo financiero.

De la documentación legal del banco y de sus registros, deberá establecer:

- b) Si el banco comunal se convirtió en persona jurídica, lo cual constatará en el Registro Civil en el Libro de Personas Jurídicas;
- c) La cantidad de socias que han salido y entrado al banco por ciclo financiero, con lo cual calculará la tasa de rotación de socias que a su vez no debe ser mayor del 10%;
- d) Que el costo total del banco no exceda de Q 205,080.00 y el costo total por socia no sea mayor de Q 5,859.43.

Con base en conversaciones con socias del banco, sus familiares y autoridades locales, en una escala de 1 a 7, en la que 1 significa poco, y 7 mucho, el supervisor emitirá su opinión sobre:

- e) Si ha mejorado la opinión de los familiares respecto de la conveniencia de que su familiar participe en el banco comunal;
 - f) Si se han divulgado los resultados del banco;
 - g) Si ha mejorado la opinión de las autoridades locales, respecto de la participación de la comunidad en el programa de bancos comunales.
- #### **2. Capacitación y asistencia técnica.** De la revisión del libro de asistencia a las reuniones de capacitación y asistencia técnica, así como de acuerdo con conversaciones con miembros de la junta directiva del banco y personal de la ONG acompañante, el supervisor establecerá si:
- a) Por lo menos el 90% de las socias ha asistido a 16 reuniones hasta el fin del primer ciclo, a 32 acumuladamente hasta el fin del segundo, a 48 hasta el fin

Evaluación de Procesos
FICHA DE EVALUACION DE RESULTADOS 05

Nombre del Banco Comunal: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____ Municipio: _____ Lugar Poblado: _____

Tipo de Resultado		Preguntas y Respuestas							
Organizaciones femeninas autogestionarias y divulgación de resultados		Al menos el 90% de las socias han alcanzado los resultados siguientes:							
		Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Cuarto ciclo	Observado	Meta	Observado	Meta
		16 reuniones	32 reuniones	48 reuniones	64 reuniones				
		¿Se convirtió en banco en persona jurídica?				¿Ha mejorado la opinión de las autoridades locales?			
Capacitación y asistencia técnica		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/>				¿Ha mejorado la opinión de las autoridades locales?			
		Nada <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/>				¿Costo total por banco? Q. < Q. 205,080 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
						¿Costo total por socia? Q. < Q. 5,860 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
						¿Ha menorado la opinión familiar? Poco <input type="checkbox"/> Mucho <input type="checkbox"/>			
Resultados financieros		Al menos el 90% de las socias ha alcanzado los resultados siguientes:							
		Primer ciclo	Segundo ciclo	Tercer ciclo	Cuarto ciclo	Observado	Meta	Observado	Meta
		16 reuniones	32 reuniones	48 reuniones	64 reuniones				
		Alfabetización y organización del banco				Superación personal			
Resultados financieros		¿Costo de capacitación por ciclo? Q. < Q. 9,000 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				¿Cuentan las socias con 2 horas libres quincenales para capacitación?			
						Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
						¿Los recursos financieros provienen del banco, las socias e invitadas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
Resultados financieros		¿Son reinvertidas las utilidades? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>							
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				¿Han aumentado los costos indirectos en más del 10%? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
		¿Las tasas de deserción y morosidad suman más del 10%? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				¿Se mantiene rentables las actividades productivas de las socias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
		Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				Rentabilidad contable > 12% Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Relación B/C > 1 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Utilidad neta < 0 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Índice cobertura deuda > 1.375 Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			

del tercero y a 64 hasta el fin del cuarto. Estas metas se estimaron igual que las metas de asistencia a las reuniones normales del banco comunal;

- b) Por lo menos el 90% de las socias ha participado efectivamente en la alfabetización y organización del banco durante el primer ciclo financiero, en la capacitación sobre administración y finanzas durante el segundo, en la capacitación sobre superación personal durante el tercero y en la capacitación sobre capacidad administrativa y gerencial durante el cuarto. Estas metas se fijan de acuerdo con el programa de capacitación y asistencia técnica preparado para el efecto.

De la revisión del presupuesto del proyecto, el supervisor constatará que:

- c) El costo de capacitación por ciclo financiero no sea mayor de Q 9,000.00.

De entrevistas con socias del banco, el supervisor establecerá si:

- d) Las socias cuentan quincenalmente con un mínimo de 2 horas libres, las cuales puedan dedicar exclusivamente a su capacitación y la asistencia técnica para sus actividades productivas.

3. **Resultados financieros.** De acuerdo con la revisión del Balance y el Estado de Resultados del banco comunal, el supervisor constatará si se han alcanzado los resultados que se muestran en el cuadro 14:

Cuadro 14
**RESULTADOS FINANCIEROS DEL BANCO COMUNAL,
SEGUN CICLOS FINANCIEROS**

Item	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo	Cuarto Ciclo
Ahorro de las Socias	12,758	27,342	44,016	63,079
Fondo para Capitalización del Banco	13,536	29,012	46,704	66,930
Fondo para Administración del Banco	8,505	9,723	11,116	12,708
Monto Capital Semilla	121,275	154,235	194,830	244,847
Rentabilidad Contable	8.0%	8.4%	8.4%	8.8%

FUENTE: elaboración propia, con base en el procedimiento descrito.

El cálculo de estos resultados se hace con base en el programa *Evaluación de Bancos Comunales.xls*, adjunto en disquete. Los datos que se utilizan son los mismos que aparecen en el cuadro 1 inciso IV.A.1.b del capítulo 2, página 11, los cuales se introducen en el *Cuadro de Datos del Banco Comunal*, ubicado en la hoja de *Datos y Resultados* del programa mencionado.

Con esos datos y considerando únicamente flujos de efectivo, el programa calcula en sus hojas *Balances y Resultados* el Balance y el Estado de Resultados para el banco comunal, en sus diferentes ciclos financieros. Estos fueron elaborados con base en los conocimientos adquiridos en los cursos de Gestión Administrativa y Financiera I y II, impartidos por el profesor Jorge Borstcheff en 1998 dentro de la Maestría en Desarrollo de la Universidad del Valle. Ejemplos de estos estados financieros se presentan en los cuadros 15 y 16, a continuación:

Cuadro 15
**BALANCES DEL BANCO COMUNAL,
SEGUN CICLOS FINANCIEROS**

Item/Ciclo	Ciclo 0	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4
ACTIVO	119,040	162,695	219,166	284,313	350,973
<i>Circulante</i>	<i>105,000</i>	<i>144,200</i>	<i>182,176</i>	<i>228,828</i>	<i>286,173</i>
Caja y Bancos	0	9,450	10,804	12,351	286,173
Cuentas por Cobrar	105,000	134,750	171,372	216,477	0
Cargos Diferidos	14,040	18,495	36,990	55,485	64,800
Capacitación y Asistencia Técnica	10,800	10,800	21,600	32,400	36,000
Gastos de Administración	3,240	3,240	6,480	9,720	10,800
Gastos de Supervisión	0	4,455	8,910	13,365	18,000
PASIVO	0	14,175	30,380	48,907	70,088
Ahorro de las Socias (deuda de largo plazo)	0	14,175	30,380	48,907	70,088
CAPITAL	119,040	148,520	188,786	235,406	280,885
Capital Social	119,040	123,495	141,990	160,485	169,800
Utilidades No Distribuidas por Ahorro	0	534	3,757	10,677	22,598
Fondo para Capitalización del Banco	0	15,040	32,235	51,893	74,367
Fondo para Administración del Banco	0	9,450	10,804	12,351	14,120
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	119,040	162,695	219,166	284,313	350,973

FUENTE: elaboración propia, con base en el procedimiento descrito.

Cuadro 16
**ESTADOS DE RESULTADOS DEL BANCO COMUNAL,
SEGUN CICLOS FINANCIEROS**

ITEM	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4
INGRESOS	25.452	31.710	39.488	49.154
Intereses del capital semilla	24.490	27.998	32.009	36.594
Intereses sobre el Ahorro de las socias	962	3.711	7.479	12.560
COSTOS DE PRODUCCION	9.877	11.292	12.910	14.759
Intereses para capacitación	9.450	10.804	12.351	14.120
Intereses de ahorro para las socias	427	489	559	639
UTILIDADES NETAS	15.575	20.417	26.578	34.395

FUENTE: elaboración propia, con base en el procedimiento descrito.

Los resultados financieros se establecieron de la siguiente manera, todos ellos con un índice de efectividad de 90%:

- a) El ahorro por ciclo se obtiene de la fila del pasivo de Ahorro de las Socias (deuda de largo plazo), en el cuadro 15 de Balances del Banco Comunal, Según Ciclos Financieros;
- b) la capitalización del banco se obtiene de la fila del capital sobre Fondo para Capitalización del Banco, del mismo cuadro 15;
- c) la administración se extrae de la fila del capital sobre Fondo para Administración del Banco, del mismo cuadro 15;

- d) el capital semilla se saca de la fila del activo circulante sobre Cuentas por Cobrar, del mismo cuadro 15;
- e) la rentabilidad contable se obtiene al dividir la utilidad neta del ciclo –que se encuentra en la última línea del cuadro 16, Estados de Resultados del Banco Comunal, Según Ciclos Financieros–, dentro del activo total, que corresponde a la primera segunda línea del cuadro 15 de Balances.

Asimismo, de acuerdo con conversaciones con miembros de la junta directiva del banco y con personal de la ONG acompañante, el supervisor debe constatar que:

- f) Las utilidades del banco sean reinvertidas en préstamos para las socias e invitadas y nunca redistribuidas entre las socias, pues si así fuera se trataría de una institución con fines de lucro;
- g) los recursos financieros del banco provengan del mismo banco, de sus socias o de sus invitadas;
- h) los costos indirectos del banco comunal por concepto de capacitación y asistencia técnica, administración y supervisión, nunca aumenten en más de 10%;
- i) la suma de las tasas de deserción de socias y de morosidad nunca sumen más de 10%;
- j) las actividades productivas de las socias permanezcan rentables, utilizando para ello el mismo procedimiento descrito en el inciso I.A.4.d de evaluación de insumos, de este mismo capítulo.

II. EVALUACION DE IMPACTOS

A. Evaluación de efectos

Esta evaluación se realiza una vez finaliza la ejecución de los proyectos de bancos comunales. Los procedimientos que se explican a continuación utilizan la Ficha de Evaluación de Efectos 06. El detalle es el siguiente:

1. **Alfabetismo.** Para analizar este efecto se necesitan datos sobre la cantidad de socias que fue alfabetizada en el proyecto, los cuales deben ser aportados por la ONG acompañante. También se necesitan datos sobre el analfabetismo femenino y el analfabetismo total en la comunidad, que pueden establecerse a partir de proyecciones realizadas con los datos del INE del X Censo de Población y V de Habitación, realizado en 1994. Con estos datos se procede a calcular los 2 efectos siguientes:

a) El porcentaje de reducción del analfabetismo femenino en la comunidad, que se obtiene al multiplicar por 100 el cociente que resulta de dividir la cantidad de socias alfabetizadas, dentro de la cantidad de mujeres analfabetas en la comunidad. Así, por ejemplo, para un banco de 35 socias y una comunidad con 70 mujeres analfabetas, el porcentaje de reducción será de 50%, de la siguiente manera:

$$\frac{35 \text{ socias alfabetizadas}}{70 \text{ mujeres analfabetas}} \times 100 = 50\%$$

b) El porcentaje de reducción del analfabetismo total en la comunidad, que se obtiene al multiplicar por 100 el cociente que resulta de dividir la cantidad de socias alfabetizadas, dentro de la población analfabeta total en la comunidad. Si el analfabetismo total en la comunidad es de 140 personas, el porcentaje de reducción será de 25%, de la manera siguiente:

$$\frac{35 \text{ socias alfabetizadas}}{140 \text{ personas analfabetas}} \times 100 = 25\%$$

2. **Población Económicamente Activa (PEA) Femenina.** Para analizar este efecto se necesitan datos sobre la cantidad de socias activas en el proyecto, los cuales se consiguen en los registros del banco comunal. También se necesitan datos sobre la PEA femenina y la PEA total en la comunidad, los que pueden establecerse a partir de proyecciones realizadas con los datos del INE del X Censo de Población y V de Habitación, realizado en 1994. Con estos datos se procede a calcular el efecto siguiente:

a) El cociente que resulta de dividir la suma del número de socias activas en el banco comunal y la PEA femenina en la comunidad, dentro de la PEA total en la comunidad, todo ello multiplicado por 100, no debe ser menor de 50%. Para nuestro mismo banco de 35 socias, una PEA femenina de 40 personas

Evaluación de Impacto
FICHA DE EVALUACION DE EFECTOS 06

Nombre del Banco Comunal: _____ Fecha: _____
 Departamento: _____ Municipio: _____ Lugar Poblado: _____

Tipo de Efecto	Preguntas y Respuestas										Perfil Productivo (Sumatoria)
	Cantidad de socias alfabetizadas en el banco		Mujeres analfabetas en comunidad según INE o proyección		Población analfabeta en comunidad según INE o proyección		Mujeres analfabetas en comunidad según INE o proyección		Población analfabeta en comunidad según INE o proyección		
Alfabetismo	(N° socias alfabetas/Mujeres analfabetas en comunidad)*100=		(N° socias alfabetas/Población analfabeta en comunidad)*100=								
	% reducción analfabetismo femenino		% reducción analfabetismo total		PEA femenina en comunidad según INE o proyección						
PEA femenina	Cantidad de socias activas en el banco		PEA total en comunidad según INE o proyección								
Rentabilidad del banco	TIR _____ > 12% <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		VAN12% _____ > 0 <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Rel B/C12% _____ > 1 <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>						
Aplicación de la capacitación y asistencia técnica	Identifica, jerarquiza y formula proyectos productivos		Las actividades productivas son factibles, rentables y ambientalmente sostenibles		Diversifican su producción						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Datos del banco											

y una PEA total de 140, el porcentaje sería de 53.6% mayor que 50%, de la siguiente manera:

$$\frac{35 \text{ socias} + 40 \text{ PEA femenina}}{140 \text{ PEA total}} \times 100 = 53.6\% > 50\%$$

3. **Rentabilidad del banco comunal.** Al seguir el mismo procedimiento desarrollado en el inciso IV.A.1.b del capítulo 2, pero al utilizar ahora datos observados, se estiman los indicadores siguientes:

- a) La tasa interna de retomo (TIR), que no debe ser menor al 12%;
- b) el valor actual neto (VAN), el cual debe ser positivo (mayor que cero); y
- c) la relación beneficio/costo (Rel B/C), que no debe ser menor que uno.

4. **Aplicación de la capacitación y asistencia técnica.** Tomando un grupo de socias del banco como muestra y de acuerdo con conversaciones realizadas con ellas y la junta directiva del banco, el supervisor calificará a cada una de las socias en las cualidades siguientes, utilizando para ello una escala de 1 a 5 donde 1 significa el menor cumplimiento y 5 el mayor cumplimiento:

- a) Si la socia es capaz de identificar, jerarquizar y formular proyectos para actividades productivas;
- b) si las actividades productivas que desarrollan las socias son factibles, rentables y ambientalmente sostenibles; y
- c) si las socias han diversificado su producción respecto de la situación previa al proyecto.

Para cada una de las socias se sumarán las 3 calificaciones asignadas y con ello se obtendrá su perfil de aplicación de la capacitación y asistencia técnica. La última línea del cuadro se destina para datos del banco, los cuales serán un promedio de las calificaciones asignadas a las socias. Al final estos datos también se sumarán, para obtener el perfil del banco en los mismos aspectos.

B. Evaluación de impactos

Esta evaluación se realiza 2 años después de finalizar la ejecución de los proyectos. Algunos elementos importantes a considerar son los siguientes:

1. Aspectos generales

- a) Variables intervinientes. Pueden darse 3 tipos:
- i) Intervenciones paralelas en la comunidad y ajenas a los bancos comunales, que también contribuyan al aumento de los ingresos reales de las mujeres en situación de pobreza del área rural, así ellas mejoren su calidad de vida, aumenten su capacidad de ahorro y valoren el papel de la mujer;
 - ii) intervenciones internas en la comunidad, en las cuales grupos interesados no permitan el buen desarrollo de los proyectos de bancos comunales;
 - iii) la autoselección de las socias en función de ser residentes estables, honorables, responsables y no conflictivas, no permite una confiable generalización de los impactos de los bancos comunales.
- b. Control de la varianza. Estas variables que intervienen pueden controlarse con los siguientes medios:
- i) La comparación de los impactos generados en el grupo de socias (grupo experimental) con los de un grupo control construido con mujeres de las mismas características, permitirá aislar los efectos de las intervenciones paralelas y de la autoselección de las socias;
 - ii) la evaluación de procesos y la medición antes y después de las variables de impacto en el grupo de socias y en el control, permitirán controlar los efectos de la intervención de grupos interesados en no consentir el buen desarrollo de los proyectos. Si fuera necesario también se realizarían comparaciones con otros proyectos de bancos comunales, de similares características al que se esté evaluando.
- c) Diseño de la investigación. De acuerdo con las características anteriores, el diseño de la investigación sería uno cuasi-experimental, pues los sujetos no pueden seleccionarse ni asignarse a los tratamientos en forma aleatoria. Los paradigmas a utilizar serían de 2 tipos.
- i) Si los proyectos de bancos comunales no han iniciado aún, se utilizaría un diseño con grupo experimental y grupo control, antes y después:

I	Ya	X	Yd	Experimental
	Ya	-X	Yd	Control

Donde:

- Ya Medida de la variable dependiente antes de la intervención;
X Intervención (variable independiente);
-X No intervención (variable independiente);
Yd Medida de la variable dependiente después de la intervención;
I Selección de grupo control construido por igualación.

- ii) Si los proyectos de bancos comunales ya iniciaron, se utilizaría un diseño con grupo experimental y grupo control:

I	X	Y	Experimental
	-X	Y	Control

La comprobación de las hipótesis se haría por comparación de medias. El tamaño de la muestra dependerá del tamaño que pueda tener el grupo control, pero sería deseable un mínimo de 20 personas en cada grupo.

2. Procedimientos de evaluación

- a) Valorización del papel femenino en las comunidades. Para analizar este impacto se realizan los procedimientos siguientes:

- i) De acuerdo con entrevistas con algunas socias del banco y con miembros de la junta directiva, el evaluador llenará la Ficha de Evaluación de Impacto 07 calificando a cada socia en escala de 1 a 5, que signifique 1 el menor cumplimiento y 5 el mayor cumplimiento, respecto de las 5 variables siguientes:

- Oportunista;
- Emprendedora;
- Arriesgada;
- Perseverante; y
- Confianza en sí misma.

Para cada una de las socias se sumarán las 5 calificaciones asignadas y con ello se obtendrá su perfil de autoestima, desarrollo personal y espíritu empresarial. La última línea del cuadro se destina para datos del banco, los cuales serán un promedio de las calificaciones asignadas a las socias. Al final estos datos también se sumarán, para obtener el perfil del banco en los mismos aspectos.

- ii) De acuerdo con entrevistas con algunas socias del banco, el evaluador llenará la Ficha de Evaluación de Impacto 08, donde registrará el número de horas que la persona dedica al trabajo en el hogar, así como el tipo y cantidad de alimentos que consume durante el día. Esta cantidad de alimentos será convertida a kilocalorías, la cual no debería ser menor a 2,106.

b) Aumento en el nivel de ahorro y consumo para las socias de los bancos y aumento de los ingresos reales. Para analizar este impacto se realizan los procedimientos siguientes:

i) De acuerdo con entrevistas con algunas socias del banco y con miembros de la junta directiva, el evaluador llenará la Ficha de Evaluación de Impacto 09 donde corroborará lo siguiente:

- Si las socias lograron mejorar un mínimo de 5 y un máximo de 12 viviendas por banco comunal, en cuanto a piso, techo y paredes, así como a condiciones de agua potable, excretas y electricidad. Para ello el evaluador puede auxiliarse utilizando la Ficha de Evaluación de Impacto 10.

El cuadro 10 también auxilia al evaluador en la estimación del porcentaje de reducción del déficit cualitativo de vivienda. Este será igual a dividir la cantidad de viviendas mejoradas dentro del número de viviendas no formales (cuartos en casa de vecindad o palomares, ranchos y casas improvisadas, dato que puede establecerse a partir de proyecciones realizadas con los datos del INE del X Censo de Población y V de Habitación, realizado en 1994), multiplicando ese resultado por 100. Así por ejemplo, si las socias mejoraron 8 casas y el número de viviendas no formales en la comunidad es de 40, la reducción del déficit cualitativo de vivienda será de 20% de la siguiente manera:

$$\frac{8 \text{ viviendas mejoradas}}{40 \text{ viviendas no formales}} \times 100 = 20\%$$

- Si la cantidad de personas con nueva cobertura en salud se encuentra entre 29 y 72 por banco comunal. Para ello el evaluador puede auxiliarse al usar la Ficha de Evaluación de Impacto 11.
- Si la cantidad de niños entre 7 y 12 años con nueva cobertura en educación primaria se encuentra entre 7 y 18 por banco comunal. Para ello el evaluador puede auxiliarse con la Ficha de Evaluación de Impacto 11.
- Si el ingreso bruto anual del banco comunal se encuentra entre US \$ 38,000.00 y 97,000.00, el evaluador puede auxiliarse al completar la Ficha de Evaluación de Impacto 12.

En la Ficha 12 se establece por socia su actividad productiva, el valor de la producción (ventas totales), los costos directos, el valor agregado (valor de la producción menos costos directos), la depreciación, el valor agregado neto (valor agregado menos depreciación), número de jornales utilizados en la producción y valor agregado neto por jornal (valor agregado neto dividido dentro del

número de jornales utilizados). La suma de la columna de valor agregado será el ingreso bruto anual del banco comunal.

- Si el precio del jornal de las socias es mayor que el salario mínimo legal de US \$ 2.98. El precio promedio del jornal se establece dividiendo la suma de la columna de valor agregado neto de la Ficha 12, dentro de la suma de la columna de número de jornales.

3. Estimación de los indicadores. Dentro de los parámetros utilizados para estimar los indicadores de incremento del ingreso bruto de los bancos comunales, así como los de impacto en vivienda, salud y educación, pueden mencionarse los siguientes:

- a) Se consideró un incremento del ingreso por jornal de US \$ 11.71 para cada socia, el cual resulta de restarle el precio actual del jornal de US \$ 0.50 (Rodríguez, 1998) al precio esperado de US \$ 12.21 (CERUR, 1998);
- b) el número de jornales anuales que trabajarán las socias en promedio se estimó en 125;
- c) los porcentajes del ingreso destinado a vivienda, salud y educación fueron respectivamente de 4.1%, 4.1% y 4.5% (Kuznets, 1969);
- d) los costos para mejorar la vivienda fueron estimados en US \$ 1,667.00, para aumentar la cobertura de salud en 55 y la de educación en 241.

Los indicadores se muestran en el cuadro 17:

Cuadro 17
**INCREMENTO DEL INGRESO BRUTO POR BANCO COMUNAL
E IMPACTO EN LOS PRINCIPALES INDICADORES SOCIALES**

Nº Socias por Banco	Valor Agregado Neto (US \$)	Recuperación de Capital	Valor Agregado Total	Ingreso Destinado a Vivienda	Ingreso Destinado a Salud	Ingreso Destinado a Educación	Impacto Vivienda (5 años)	Impacto Salud	Impacto Educación
20	29.276	9.600	38.876	1.594	1.594	1.749	5	29	7
35	51.233	16.800	68.033	2.789	2.789	3.061	8	51	13
50	73.189	24.000	97.189	3.985	3.985	4.374	12	72	18

FUENTE: elaboración propia, de acuerdo con el procedimiento descrito.

Evaluación de Impacto
FICHA DE EVALUACION DE IMPACTO 09
AUMENTO EN EL NIVEL DE CONSUMO Y AHORRO. VIVIENDA, SALUD, EDUCACION E INGRESOS

Nombre del Banco Comunal: _____ Fecha: _____

Departamento: _____ Municipio: _____ Lugar Poblado: _____

Tipo de Impacto	Preguntas y Respuestas		
Disminución en el déficit de vivienda	Cantidad de viviendas mejoradas por las socias = 5 < _____ < 12 por banco comunal	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Aumento en la cobertura de salud	Cantidad de viviendas no formales (Cuasitos en casa de vecindad o palomar, rancho y casa improvisada) según INE o proyección (Viviendas mejoradas/Número de viviendas no formales) * 100 = _____ % de reducción del déficit cualitativo de vivienda	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Aumento en la cobertura de educación	Cantidad de personas con nueva cobertura en salud = 29 < _____ < 72 por banco comunal Cantidad de niños 7-12 años con nueva cobertura en educación primaria = 7 < _____ < 18 por banco comunal	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Aumento en el precio del jornal femenino	Suma columna Valor Agregado Ficha 12 = \$ 38,000 < _____ < \$ 97,000 por banco comunal Suma columna Valor Agregado Neto / Suma columna Jornales = \$ _____ > \$ 2.98	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Los problemas de equidad de género en Guatemala necesitan soluciones integrales, una de ellas puede ser la de bancos comunales.
2. Los bancos comunales impactan también sobre el desarrollo del país, al (i) permitir a las socias aumentar su productividad y participar en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado; (ii) otorgar a las socias el acceso a igualdad de oportunidades; (iii) asegurar el acceso a esas oportunidades, tanto a las generaciones actuales como a las futuras; y (iv) permitir la participación activa de las socias, en actividades propias de la esfera social.
3. Para que los bancos comunales sean exitosos necesitan ser evaluados a lo largo de su ejecución y operación, aspecto que puede lograrse mediante la aplicación de esta metodología, pues ella facilita la evaluación de procesos y de impactos de este tipo de proyectos.
4. Sin embargo, para algunas de las instituciones que participan en el ciclo de los proyectos de bancos comunales, la metodología propuesta puede resultar demasiado exhaustiva. Por ello, cada institución deberá adaptarla a sus propios procedimientos y necesidades, con lo que se logrará que la aprecien y apliquen y que con base en ella efectúen los correctivos necesarios para el éxito de los proyectos.
5. La metodología debe difundirse tanto entre las instituciones que participan en el ciclo de los proyectos como entre las socias de los bancos comunales, logrando con ello un buen diseño, aplicación y retroalimentación de la metodología.

BIBLIOGRAFIA

1. Catterton, A.; Montalván, G.; Rosales, J.; Ruiz, A.; Thomson, B.; Anderson, G.; Lusthaus, Ch.; Gray, D; Adrien, M. y Gilsig, D. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación.
2. Centro de Estudios Regionales Urbano-Rurales (CERUR). (1989). Plan de desarrollo regional departamento de Petén República de Guatemala; Israel: Editorial Kivunim.
3. Chaparro, M; González, J. y Salamanca, F. (1993). Formulación y evaluación de proyectos sociales. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria.
4. Clarkson, M y Deck, M. (1997). Una estructura de gobierno eficaz para las instituciones de microfinanciamiento. Focus, (7).
5. Cohen, E. y Franco, R. (1988). Evaluación de proyectos sociales. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.
6. Dirección de Desarrollo Empresarial, Subgerencia de Formación Profesional. (1992). Diplomado en el ciclo de vida de los proyectos de inversión. México, D.F.: Nacional Financiera.
7. Encuestas de Demografía y Salud/Macro International Inc. (1995). Encuesta nacional de salud materno infantil 1995. Guatemala: Instituto Nacional de Estadística.
8. FAO. (1994). Guía para proyectos participativos de nutrición.
9. Gray, A. y Montalván, G. (1999). Manual para la elaboración del marco lógico (borrador). Fotocopias no publicadas, Banco Interamericano de Desarrollo.
10. Harris, F. R. (Ed.). (1991). Los obstáculos para el desarrollo. Albuquerque, New Mexico: Office of International Technical Cooperation University of New Mexico.
11. Karen, M. Monitoreo y evaluación (Notas de clase). Fotocopias no publicadas, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social.
12. Kliksberg, B. (Ed.). (1994). Pobreza: Un tema impostergable. (2ª. Ed). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
13. Kumar, M. U. (1998). Planning and managing for financial sustainability for programs in developing countries. New York: Microcredit Summit – Meet the challenge sessions.
14. Kuznets, S. (1969). Modern economic growth-rate, strcture and spread. New Haven and London: Yale University Press.
15. Lemus, E. R. (1998). Parámetros indicativos del nivel organizacional que han adquirido los grupos formados y apoyados por el programa. Fotocopia no publicada, Programa de Organización Comunitaria, Fondo de Inversión Social de Guatemala.

16. Lepp, A. y Villaseca, O. (1997). Promoción de bancos comunales por el Fondo de Inversión Social de Guatemala. Fotocopia no publicada, Fondo de Inversión Social de Guatemala.
17. Microcredit Summit Campaign. (1998). Directory of Institutional Profiles.
18. Mizuno, K.; Murata, T. y Molina, Z. (1999). Guía básica para formulación de proyectos con aplicación del marco lógico. Guatemala: Ministerio de Educación y Agencia de Cooperación Internacional de Japón.
19. Mukherjee, J. (1996). El grupo consultivo de ayuda a la población más pobre. Un programa de microfinanzas. Focus, (1).
20. Mukherjee, J. (1997). Los bancos estatales de desarrollo y el microfinanciamiento. Focus, (10).
21. Mushkin, S. J. La nutrición y los resultados de la educación. En OPS (Ed.). Evaluación del impacto de los programas de nutrición y de salud. (pp. 141-159).
22. PNUD. (1997). Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas. Washington: Serie de Guías EPE.
23. Programa Conjunto sobre Políticas Sociales para América Latina (PROPOSAL). (1994). Manual de formulación y evaluación de proyectos sociales. Santiago de Chile: CEPAL y OEA.
24. Robinson, M. (1997). ¿Cuándo y cómo introducir el ahorro en las instituciones de microcrédito?. Focus, (8).
25. Rodríguez, A. (agosto, 1988). Ciudadanía y desarrollo de las guatemaltecas: balance y perspectivas frente al próximo milenio. Diálogo, 8 (2), 1-15.
26. Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1989). Evaluación. Un enfoque sistémico para programas sociales. (Traducción C. Sánchez de Table). México: Editorial Trillas.
27. Rubio, F. (1998). Evaluación de impacto. Dentro del diplomado avanzado en gerencia de ONGs. Guatemala: Asociación de Gerentes de Guatemala-Centro de Desarrollo Empresarial.
28. Rubio, F. (1998). Investigación y evaluación para el desarrollo (Notas de clase). Manuscrito no publicado, Maestría en Desarrollo, Universidad del Valle de Guatemala.
29. Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala. (1998). Guatemala: los contrastes del desarrollo humano.
30. Townsend, J. W.; Farrel, W. T. y Klein, R. E. Problemas especiales de la medición del impacto de programas en los países en desarrollo. En OPS (Ed.). Evaluación del impacto de los programas de nutrición y de salud. (pp. 52-66).

31. UNICEF. (1991). Guía de UNICEF para monitoreo y evaluación: ¿Marcando una diferencia?. New York: UNICEF, Oficina de Evaluación.
32. Weiss, C. (1975). Investigación evaluativa. Métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción. (Traducción F. González Aramburo). México: Editorial Trillas.
33. Zea, M.A. y Castro, H. (1995). Curso departamental en formulación y evaluación de proyectos. Guatemala: Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica y Organización de los Estados Americanos, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

ANEXOS

**Anexo 1. Dimensiones de los indicadores de la metodología
de evaluación de bancos comunales**

**Anexo 2. Cambios y supuestos para los indicadores de la
metodología de evaluación de bancos comunales**

Cuadro A.1.1
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE INSUMOS

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Costos	Equidad	Calidad	Sostenibilidad
ONG acompañante del banco comunal	Entre 200 y 750 socias	<ul style="list-style-type: none"> Un capacitador/10 bancos y un asistente técnico/4 bancos, disponibles a tiempo completo Una persona nexo entre el FIS y proyectos en ejecución Un vehículo rural por cada 4 bancos y 1 motocicleta por cada capacitador y asistente técnico 	Capacidad ejecución simultánea 4 bancos con monto de Q 787,200.00 y 15 por Q 2,952,000.00	Tener oficina o delegación en el departamento donde se ejecuten los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias orientadas al desarrollo empresarial y a la autosuficiencia operativa Experiencia en formulación, evaluación y ejecución de por lo menos 3 proyectos productivos desarrollados con grupos en situación de pobreza en el área rural Con credibilidad, confianza y habilidad para adaptarse a cambios 	<ul style="list-style-type: none"> Personas jurídicas sin afán de lucro, con capacidad en manejo de fondos de crédito y capacitación y asistencia técnica Contar con sistema que asegure uso de fondos, con capacidad de supervisar créditos y cumplir función de cobros Buenas referencias de ejecución de proyectos anteriores
Socias de los bancos comunales	Grupos de 20 a 50 mujeres (35 en promedio)	Equivalente como mínimo a la PEA femenina de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Costo banco Q 214,800 contratados. Máximo Q 6,240.00 y mínimo Q 4,296.00 por socia Posible crear 10 bancos en circuito 25 k, accesibilidad no dificultosa en extremo 	<ul style="list-style-type: none"> Pobres rurales de 7 departamentos con menor desarrollo de la mujer y no ejecutando otro banco comunal Banco comunal prioritario y demanda genuina socias 	<ul style="list-style-type: none"> Grupos no conflictivos y socias autoseleccionadas sin discriminación, por ser residentes estables, honorables, responsables y con perfil empresarial (oportunistas, emprendedoras, dispuestas a enfrentar riesgos, perseverantes y autoconfiadas) 	<ul style="list-style-type: none"> Vivienda y servicios –agua, disposición de excretas, educación, salud, caminos, almacenamiento y acopio, abastecimiento insumos e intercambio– e ingresos no precarios en extremo Con organización comunitaria persona jurídica, capaces intermediar fondos de crédito
Capacitación y asistencia técnica	100% de las socias	Un capacitador por cada 10 bancos (500 socias) y un asistente técnico por cada 4 bancos (200 socias)	Q 36,000.00 por banco, con un máximo de Q 1,800.00 y un mínimo de Q 720.00 por socia.	En los 7 departamentos con menor índice de desarrollo de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> Facilitadores formados en capacitación y experiencia en actividades productivas de las socias Infraestructura con lugares donde las socias puedan sentarse y escribir De preferencia en horario diurno 	Debe haber plan que incluya manuales del capacitador y del participante, programa de asistencia técnica, material de apoyo e instrumentos de evaluación
Capital semilla y actividades productivas de las socias	100% de las socias	Con costos e ingresos directos y costos de medidas de mitigación: $RC^* > 12\%$; $Uneta^* > 0$; $Rel B/C^* > 1$. Además $ICD > 1.375$ y $Vag/j >$ salario medio	Capital semilla menor o igual a Q 3,000.00	En los 7 departamentos con menor índice de desarrollo de la mujer	Diversas, a pequeña escala y de rápida rotación de capital (menor o igual a 9 meses)	Factibles y orientadas al mercado.

Cuadro A.1.2
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDADES

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Costos	Equidad	Calidad	Sostenibilidad
Administrativas del banco comunal	Sistema de información con (1) agendas de reunión, (2) libro de actas, (3) libro de asistencia, (4) libro de caja, (5) libro de cuentas para gastos administrativos, (6) acuerdos de préstamo, (7) libretas de ahorro, y (8) tarjetas de las socias con registro de préstamos otorgados, depósitos ahorro y pago intereses durante ciclo.	La actualización del sistema de información no excederá una semana.	Un máximo de 10% de los intereses generados a gastos administrativos del banco comunal	En los 7 departamentos de menor índice de desarrollo de la mujer	Actualizados, limpios y ordenados.	Registros independientes que permitan el análisis del proyecto de manera clara, accesible a consultas
Administrativas de la ONG acompañante	Una ONG acompañante	Encargada del seguimiento de los aspectos administrativos y organizacionales del banco	Q 300.00 mensuales por banco	En los 7 departamentos de menor índice de desarrollo de la mujer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un expediente del proyecto conformado históricamente y documentando todos los procesos administrativos ▪ Cumple con el cronograma de actividades, con puntualidad y en el tiempo establecido 	Las operaciones financieras avanzan al mismo ritmo que las actividades productivas, de capacitación y de organización.
De capacitación y asistencia técnica banco comunal	90% de las socias	Asisten a las sesiones de capacitación cada 15 días y de asistencia técnica una vez/mes	Q 14.00 por socia por mes, en tiempo aportado al proyecto.	Las socias demuestran sus conocimientos y experiencias, en ambiente de optimismo y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentaciones dinámicas de no más de 35 minutos y con cambios constantes de actividad. ▪ Talleres y ejercicios para trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socias aprenden con interés y consideran que tiempo dedicado es valioso. ▪ Socias aplican capacitación y asistencia técnica en sus actividades productivas
De capacitación y asistencia técnica ONG acompañante	90% de las socias	Por capacitador y asistente técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Máximo Q 1,000/mes por banco comunal ▪ Máximo 40% de intereses para capacitación y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicaciones prácticas acordes con conocimiento socias (evaluaciones diagnósticas) ▪ Ejemplos claros, sencillos y prácticos y si fomentan participación de socias ▪ Actividades para valorizar papel mujer y fomentar autoestima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologías aprender-haciendo y aprender-jugando, con trabajo grupal en situaciones de interés común. ▪ Congruentes con actividades productivas de socias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumple con programa de asistencia técnica con puntualidad y en tiempo previsto ▪ Utilizan manuales de enseñanza y material didáctico diseñados

Cuadro A.1.3
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDADES

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Costos	Equidad	Calidad	Sostenibilidad
Financieras	El 100% de las socias.	Mensualmente	Paga el 1.67 % de ahorro y el 2.5% de intereses.	El pago es solidario y mancomunado	Pagos son depositados en banco del sistema en plazo máximo de una semana.	Tasa de morosidad no excede el 10%
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% de las socias 	Por ciclo productivo	Plaza, cantidad y precio	Todas las actividades productivas	Por tipo de insumo y de producto	Mejora rentabilidad de la actividad productiva
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participa en junta directiva (presidenta, tesorera, secretaria y 2 vocales) o comisiones de trabajo (de Evaluación y Monitoreo, de Mercadeo y Compras, de Relaciones Públicas y de Capacitación y Asistencia Técnica) 	Q 3.50 por hora de trabajo, en aporte de tiempo como contraparte al proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las socias participan en actividades productivas y ciudadanas, propias de la esfera social. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socias conocen reglamento banco y sus funciones ▪ Aportan su tiempo voluntariamente ▪ Actividades continuas según lo planificado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco con planes de trabajo ejecutados según lo programado ▪ Actividades de banco compatibles con actividades normales de las socias ▪ Junta directiva y comisiones estables en un ciclo financiero ▪ Reglamento banco conocido y cumplido
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90% de las socias 	Por banco		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por departamento 		

Cuadro A.1.4
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Costos	Equidad	Calidad	Sostenibilidad
Organizacionales	El 90% de las socias Montos a invertir Cantidad socias	Ha participado en reuniones de 2 horas de duración según ciclo financiero: 15, 30, 45 y 60.	Q 14,00 por socia por mes, por tiempo dedicado al proyecto.	Incrementan organi- zaciones femeninas autogestionadas y con personalidad jurídica en el área rural.	En reuniones participan socias e internas, para conocer y compartir las experiencias del banco comunal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa rotación de socias no mayor del 10% en cada ciclo ▪ Familias conocen calendario de reuniones, nombres de socias, lugares de trabajo y beneficios de banco y mejora su opinión respecto de estos proyectos
De capacitación y asistencia técnica	Número de proyectos Montos a invertir Cantidad socias	Por banco comunal y municipio	Q 265,200.00 por banco comunal y entre Q 8,760.00 y Q 5,300.00 por socia	En los 7 departamen- tos de menor desar- rollo de la mujer	Según actividad productiva principal	Mejora opinión de autoridades locales y nacionales respecto de los bancos comunales
Financieros	Al menos el 90% de las socias	Ha participado en reuniones de 2 horas de duración, según ciclo financiero: 15, 30, 45 y 60.	Q 9,000.00 por ciclo financiero a ONG y Q 6,300.00 del tiempo de las socias	Incluyen actividades para valorizar papel de la mujer y fomentar su autoestima	Capacitación según ciclo financiero: alfabetización y organización del banco; administración y finanzas; superación personal; y capacidad administrativa y gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite a socias realizar una gestión efectiva del banco y velar por buena dirección y administración de los recursos monetarios
Financieros	El 90% de las socias	Por banco comunal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondo gastos recurrentes (administrativos) de % por ciclo productivo ▪ Fondo capitalización de % por ciclo productivo. ▪ Tasa de interés de % anual ▪ Monto ahorro por ciclo es de % ▪ Monto capital semilla aumenta en % por ciclo financiero ▪ Rentabilidad contable de % por ciclo financiero 	No existe lucro en la actividad financiera porque las utilidades no se reparten sino que se reinvierten en el mismo banco	Los recursos financieros provienen estrictamente de las actividades del banco comunal, de las socias y de las invitadas ¹ .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos indirectos no aumentan más de 10% en todo el proyecto. ▪ Suma tasas deserción socias y morosidad no mayor de 10% en cada ciclo. ▪ Con ingresos y costos directos y costos medidas de mitigación $RC^* > 12\%$; $Unet^* > 0$; $ReI B/C^* > 1$; $ICD > 1.375$ y $Vagfj > \text{salario medio}$

¹ Son aquellas que sin ser socias depositan sus ahorros o reciben préstamos del banco.

Cuadro A.1.5
DIMENSIONES DE LOS INDICADORES DE EFECTOS E IMPACTOS

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Costos	Equidad	Calidad	Sostenibilidad
Valorización del papel femenino	El 90% de las socias	Por banco comunal	Entre Q. 720.00 y Q. 1,800.00 por socia	<ul style="list-style-type: none"> Socias con mayor autonomía y desarrollo personal Proyectos complementarios de agua y saneamiento, estufas mejoradas y otros que liberan tiempo de mujeres son financiados 	<ul style="list-style-type: none"> Espíritu emprendedor (oportunistas, emprendedoras, dispuestas a enfrentar riesgos, perseverantes y autoconfiadas). Evaluarán los resultados obtenidos en su actividad productiva y tomarán decisiones acertadas. Preparadas para insertarse en dinámica de mercado y diversificación de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Socias desarrollan capacidades productivas, comerciales, administrativas y financieras Contenidos capacitación aplicados en actividad productiva Identificarán actividades productivas factibles, rentables y ambientalmente sostenibles Adquirirán competencias para diagnosticar, jerarquizar y formular proyectos Incrementará productividad y calidad y se diversificará producción Bancos con TIR mayor al 12% (tasa social), VAN al 12% positivo y una Rel B/C al 12% mayor que 1
Ingresos, consumo y ahorro	Las socias y sus familias	Por comunidad	Entre Q. 8,760.00 y Q. 5,304.00 por socia y familia	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye tasa de analfabetismo Se valora papel de la mujer: disminuye jornada de trabajo y mejora nutrición (asignación de alimentos y su valor nutricional) 	<ul style="list-style-type: none"> Disminuye el déficit cualitativo de vivienda Mejora situación de educación y salud en la familia 	<ul style="list-style-type: none"> Socias acceden a otras fuentes financieras del país Aumenta el nivel de ingreso de las socias Se eleva nivel de ahorro de las socias y de la comunidad Aumenta el ingreso nacional y se incorpora PEA femenina

FUENTE: elaboración propia con base en Mokate (1996).

Cuadro A.2.1
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE INSUMOS

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que Inciden (Supuestos)
ONGs acompañantes cumplen requisitos exigidos	Previo a la aprobación del proyecto de banco comunal	No se espera cambio pues sin proyecto no habrían ONGs acompañantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas jurídicas sin afán de lucro, con experiencia, estrategias de desarrollo empresarial y autosuficiencia operativa, credibilidad, confianza y habilidad para adaptarse a cambios y con sistema para uso de fondos, supervisión de créditos y cumplimiento de cobros 	Hay suficientes ONG's especialistas en proyectos productivos dispuestas a trabajar en desarrollo socioeconómico
Las socias de los bancos cumplen con los requisitos exigidos	Previo a la aprobación del proyecto de banco comunal	No se espera cambio, pues sin programa no habrían socias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mujeres pobres rurales autoseleccionadas por ser residentes estables, honorables, responsables, no conflictivas y con perfil empresarial ▪ Ubicadas en 10 bancos en un circuito de 25 kilómetros en comunidades donde no haya otro banco y cuya vivienda y servicios e ingresos no sean precarios en extremo, con organización comunitaria con personalidad jurídica para intermediar fondos de crédito 	Las mujeres están interesadas en fortalecer su organización, en legalizar sus grupos y en continuar los bancos comunales independientemente, luego que la institución financiera se retire
Capacitación y asistencia técnica preparada	Antes de iniciar las actividades productivas	No se espera cambio, pues las socias seguirían realizando sus actividades productivas y ciudadanas empíricamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan con manuales de capacitación, programa de asistencia técnica, material de apoyo, instrumentos de evaluación e infraestructura adecuada ▪ Facilitadores formados en capacitación y con experiencia en actividades productivas 	Las socias están dispuestas a capacitarse, recibir asistencia técnica y aplicarla en sus actividades productivas
Capital semilla y actividades productivas de las socias	Antes de otorgar el capital semilla	No se espera cambio pues las actividades productivas continuarían siendo de subsistencia	Actividades productivas a pequeña escala, diversificadas, orientadas al mercado, factibles y de rápida rotación de capital	Se realizan proyectos complementarios de apoyo de alfabetización, agua potable, letrinas y estufas mejoradas, entre otros

Cuadro A.2.2
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE ACTIVIDADES

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que inciden (Supuestos)
El banco comunal cuenta con sistema de información actualizado	A partir del segundo mes de ejecución del proyecto de banco comunal	No se espera cambio, pues no habría sistema de información del banco comunal	El 100% de los bancos tiene registros actualizados semanalmente, en limpio y ordenados	La ONG acompañante y los bancos comunales mantienen el sistema de información para la administración
ONG acompañante cumple con actividades administrativas contratadas	Desde la primera semana de ejecución del proyecto	No se espera cambio, pues no habrían ONGs acompañantes	En el 100% de los bancos los aspectos financieros avanzan al mismo ritmo que las actividades productivas, de capacitación y de organización	Los fenómenos climáticos no obstaculizan el cumplimiento de las actividades contratadas
Las socias del banco comunal reciben capacitación y asistencia técnica	Desde la primera quincena de ejecución del proyecto	No se espera cambio, pues no habría capacitación y asistencia técnica	90% de las socias participa en las actividades de capacitación y asistencia técnica	Las socias aprenden con interés, consideran valioso el tiempo dedicado y aplican lo aprendido en sus actividades productivas
La ONG cumple con actividades contratadas de capacitación y la asistencia técnica	Desde la primera semana de ejecución del proyecto	No se espera cambio, pues no habrían ONGs acompañantes	90% de las socias participa en las actividades de capacitación y asistencia técnica	Los fenómenos climáticos no obstaculizan el cumplimiento de las actividades contratadas
Las socias pagan sus obligaciones	Desde la primera reunión quincenal	No se espera cambio, pues no habrían obligaciones	Con tasa de morosidad no mayor del 10%, cada socia paga por sesión en forma solidaria y mancomunada el 0.83% de ahorro y el 1.25% de intereses sobre el préstamo recibido	Los pagos son depositados en banco del sistema a más tardar en una semana
Las socias reciben y utilizan información de mercado	A partir del segundo ciclo financiero	No se espera cambio, pues no habrían actividades productivas orientadas al mercado	El 50% de las socias mejora la rentabilidad de su actividad productiva, al utilizar la información sobre las mejores plazas para comprar insumos y vender sus productos	El mercado no experimenta grandes cambios repentinamente

Cuadro A.2.3
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE ACTIVIDADES

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que inciden (Supuestos)
Las socias participan en actividades del banco, propias de la esfera social	A partir de la primera reunión quincenal	No se espera cambio, pues las socias no participan en actividades de la esfera social	100% de las socias participa en la junta directiva o en comisiones de trabajo del banco comunal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las socias aportan su tiempo voluntariamente y las actividades de banco con compatibles con sus actividades normales ▪ La directiva y las comisiones son estables en un ciclo financiero
Las socias están satisfechas con el trámite de los proyectos	A partir de la primera reunión quincenal	No se espera cambio, pues no habría trámite de proyectos	90% de las socias de cada banco expresan su satisfacción por el tiempo de trámite de los proyectos	La institución financiera tiene procedimientos administrativos expeditos y viables

Cuadro A.2.4
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE RESULTADOS

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que inciden (Supuestos)
Incrementan organizaciones femeninas autogestionadas y con personalidad jurídica en el área rural	A partir del fin del primer ciclo y durante los siguientes tres	No se espera cambio, pues no habrían actividades de organización	Al menos el 90% de las socias ha asistido a 16 reuniones de 2 horas durante el primer ciclo, a 32 en el segundo, a 48 en el tercero y a 64 en el cuarto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tasa de rotación de socias no mayor del 10% en cada ciclo ▪ Las familias mejoran su opinión respecto de los bancos
Se divulgan los principales resultados de los bancos comunales	A partir del fin del primer ciclo y durante los siguientes tres	No se espera cambio, pues no habrían resultados de los bancos comunales	Mensualmente se da a conocer el número de proyectos, montos a invertir, cantidad de socias por banco comunal y por municipio, así como actividades productivas principales en los 7 departamentos de menor desarrollo de la mujer	Mejora opinión de autoridades locales y nacionales respecto de los bancos comunales
Las socias han participado en las actividades de capacitación y asistencia técnica	A partir del fin del primer ciclo y durante los siguientes tres	No se espera cambio, pues no habrían actividades de capacitación	Al menos el 90% de las socias ha asistido a 16 reuniones y se ha capacitado en alfabetización y organización del banco durante el primer ciclo; a 32 y sobre administración y finanzas en el segundo, a 48 y sobre superación personal en el tercero y a 64 y sobre capacidad administrativa y gerencial en el cuarto	Las socias cuentan con al menos 2 horas libres quincenales para dedicárselas a las actividades de capacitación
Los bancos comunales alcanzan resultados financieros	A partir del fin del primer ciclo y durante los siguientes tres	No se espera cambio, pues no habrían resultados financieros	Con un 90% de cumplimiento, tomando como base el capital semilla total y durante los cuatro ciclos del banco, el ahorro de las socias alcanza el 12.2%, 26.0%, 41.9% y 60.1% respectivamente; la capitalización del banco el 12.9%, 27.6%, 44.5% y 63.7%; la administración y capacitación del banco el 8.1%, 9.3%, 10.6% y 12.1%; el capital semilla el 115.5%, 146.9%, 185.6% y 233.2%; y la utilidad rentable entre 7.9% y 8.9%, 7.4% y 8.8%, 7.3 y 8.9% y 7.7% y 9.3%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las utilidades del banco son reinvertidas ▪ Los recursos financieros vienen de las actividades del banco comunal, de las socias y de las invitadas ▪ Los costos indirectos no aumentan más de 10% en todo el proyecto ▪ Tasas de deserción de socias y morosidad no suman más de 10% en cada ciclo ▪ Con ingresos y costos directos y costos de medidas de mitigación las actividades productivas de las socias tienen $RC^* > 12\%$, $Uneta^* > 0$, $Rel B/C^* > 1$, $ICD > 1.375$ y $Vag/J > US \\$ 2.98$

Cuadro A.2.5
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE EFECTOS

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que inciden (Supuestos)
Los bancos comunales logran efectos de autoestima y de productividad en las socias	Al tercer año, al finalizar la ejecución del programa	La tasa de analfabetismo disminuye en 1.75% anual	La PEA femenina aumenta en un mínimo de 20, un máximo de 50 y un promedio de 35 mujeres por banco	Son financiados proyectos complementarios como agua y saneamiento, estufas mejoradas y otros que liberan tiempo de las mujeres
		No se espera cambio, pues no habrían bancos comunales	Disminuye la tasa de analfabetismo en un mínimo de 20, un máximo de 50 y un promedio de 35 mujeres por banco	
		Socias sin capacitación para desarrollar actividades productivas, rentables y ambientalmente sostenibles	Los bancos comunales tienen una TIR mayor al 12% (tasa social), un VAN al 12% positivo y una Rel B/C al 12% mayor que 1	
		Autoestima muy baja, escaso desarrollo personal y poco espíritu emprendedor	Las socias aplican los contenidos de la capacitación en sus actividades productivas, identificando, jerarquizando y formulando proyectos de actividades productivas factibles, rentables y ambientalmente sostenibles, con las que diversifican su producción	
		No se espera cambio, pues no habrían bancos comunales	Las socias cuentan con mayor autoestima y desarrollo personal, así como con espíritu empresarial: saben ver las oportunidades, son emprendedoras, dispuestas a enfrentar riesgos, perseverantes y confían en sí mismas	
		En el área, el ingreso por jornal para las mujeres es de \$ 0.50	Se eleva el nivel de ahorro de las socias al 60% del capital semilla y acceden a otras fuentes financieras	
		Ingreso por jornal de las socias será de \$ 2.98		

Cuadro A.2.6
CAMBIOS Y SUPUESTOS PARA LOS INDICADORES DE IMPACTOS

Indicadores	Plazo para percibir el cambio	Dirección de cambio esperado (sin programa)	Dirección de cambio esperado (con programa)	Factores ajenos que inciden (Supuestos)
Los bancos comunales lo- gran impactos de bienestar en las socias, sus familias y sus comunidades	A partir del quinto año, dos después de finalizar la ejecución del programa	La jornada femenina en el hogar es de 14 horas diarias	La jornada femenina en el hogar disminuye a 8 horas diarias	El mercado absorbe la producción de las socias en cantidad y precio
		La dieta femenina es de 1,872 kcal/día o menos	La dieta femenina sube a 2,106 kcal/día	
		Déficit cualitativo de vivien- da actual es el 29% del total de viviendas	El déficit cualitativo de vivienda disminuye en un mínimo de 5, un máximo de 12 y un promedio de 8 viviendas por banco comunal	
		▪ Déficit de cobertura en sa- lud es del 58%	▪ El déficit de cobertura en salud disminuye en un mínimo de 29, un máximo de 72 y un promedio de 51 personas por banco comunal	
		▪ El déficit de educación pri- maria es de 53% en niños de 7 a 12 años	▪ El déficit en educación primaria disminuye en un mínimo de 7, un máximo de 18 y un promedio de 13 niños de 7 a 12 años	
		▪ El jornal femenino es de US \$ 0.50 en el área rural	▪ El jornal de las socias de los bancos sube, como mínimo, a US \$ 2.98	
		▪ El PIB de la región y del país crece a una tasa del 5.50% anual	▪ Cada banco comunal aporta un mínimo de US \$ 38,000; un máximo de US \$ 97,000 y un promedio de US \$ 68,000 en concepto de ingreso bruto anual	

FUENTE: elaboración propia con base en Mokate (1996).