18 de junio de 2012

**ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO**
**QUE SE DEDICAN A ACTIVIDADES FINANCIERAS**
Toda la República

**CIRCULAR CNBS No.072/2012**

Señores:

El infrascrito Asistente de Secretaría de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, transcribe a ustedes la Resolución SV No.928/18-06-2012 de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, que literalmente dice:

**"RESOLUCIÓN SV No.928/18-06-2012.-** La Comisión Nacional de Bancos y Seguros,

**CONSIDERANDO (1):** Que corresponde a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros dictar las normas que se requieran para revisar, verificar, controlar, vigilar y fiscalizar las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se Dedican a Actividades Financieras (OPDF´s), lo mismo que las normas prudenciales que deberán cumplir dichas instituciones, para lo cual se basará en la legislación vigente y en acuerdos y prácticas internacionales, ordenando las medidas que resulten pertinentes.

**CONSIDERANDO (2):** Que mediante Resolución 987/03-10-2006, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros aprobó el Manual de Indicadores Financieros y de Gestión para las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se Dedican a Actividades Financieras.

**CONSIDERANDO (3):** Que para la correcta aplicación del Manual antes referido, es necesario introducir mejoras de conformidad a la legislación vigente y al comportamiento de las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras en tales indicadores; considerando para tal efecto, las observaciones planteadas por las organizaciones que integran dicho sector.

**POR TANTO:** Con fundamento en lo establecido en los artículos 13, numerales 1), 2), 11) y 25) de la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros; y 40 de la Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se Dedican a Actividades Financieras, en sesión del 18 de junio de 2012;

**RESUELVE:**

**1.** Reformar el "MANUAL DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO QUE SE DEDICAN A ACTIVIDADES FINANCIERAS", cuya redacción integra es la siguiente:

**MANUAL DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO QUE SE DEDICAN A ACTIVIDADES FINANCIERAS**

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

PRESENTACIÓN

CAPITULO I: OBJETIVOS, IMPORTANCIA Y RESULTADOS ESPERADOS
1. Objetivos del Manual
2. Importancia de los Indicadores Financieros en las OPDF's
3. Resultados esperados de la aplicación

CAPITULO II: INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN
1. Indicadores Financieros
2. Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo

CAPITULO III: DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS
1. Indicadores de Cumplimiento
2. Calidad de Activos
3. Solvencia
4. Gestión Administrativa
5. Rendimientos y Costos

CAPÍTULO IV: BASES PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS
1. Indicadores de Cumplimiento
2. Calidad de Activos
3. Solvencia
4. Gestión Administrativa
5. Rendimientos y Costos

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE GERENCIA Y MARCO ORGANIZATIVO
1. Introducción
2. Descripción de Conceptos
3. Matriz de Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo

## PRESENTACIÓN

El conjunto de indicadores contenidos en este Manual tienen el propósito de medir, en forma transparente y uniforme la sostenibilidad de las OPDF's a través de sus niveles de suficiencia patrimonial, calidad de cartera, rentabilidad, liquidez, eficiencia operativa y otros atributos relevantes, de tal modo que puedan ser fácilmente comparables entre sí.

Estos indicadores están diseñados para permitir tanto a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, como a los directivos, gerentes, donantes y acreedores institucionales, hacer comparaciones precisas y pertinentes de cada institución en particular como para el conjunto de las OPDF's. Naturalmente, el empleo de estos indicadores no exime el uso de otros adicionales para el uso interno de las OPDF's que así lo estimen conveniente.

Los indicadores financieros están basados principalmente en las cuentas de mayor que aparecen en el Manual Contable para Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras y en información a ser obtenida de la Central de Información Crediticia. Cabe resaltar que, para asegurar la comparabilidad de estos indicadores en las OPDF's, es fundamental que las mismas apliquen adecuadamente las normas del Manual Contable.

El mejor desempeño de la gestión de la OPDF's se verá reflejado en los indicadores, siendo necesario para este propósito, la adopción de las mejores prácticas de las microfinanzas como elementos básicos y la aplicación práctica de las normas prudenciales definidas en el Decreto Ley 229-2000, puesto en vigencia en Febrero de 2001.

La gestión empresarial de las OPDF's se evaluará mediante indicadores financieros cuantitativos que cubren los siguientes aspectos: 1) Cumplimiento; 2) Calidad de Activos; 3) Solvencia; 4) Gestión Administrativa y 5) Rendimientos y Costos. Adicionalmente, se establecen indicadores cualitativos de Gerencia y Marco Organizativo que permiten evaluar los siguientes tópicos institucionales de las OPDF's: 1) Organización; 2) Planificación; 3) Control y Seguimiento; y 4) Servicios y Productos.

La evaluación e interpretación de los Indicadores Financieros y de Gestión, denominados también Indicadores de Desempeño, deberá constituirse en una disciplina de auto evaluación que realice periódicamente la Alta Administración de la OPDF, para que sumado o combinado con otros elementos de juicio, se tomen los correctivos necesarios sobre la fijación de políticas de crédito, movilización de recursos y de administración en general.

La eficiente administración financiera es un requisito indispensable para mantener la viabilidad de largo plazo de las OPDF's en un mundo dinámico y de vertiginosos cambios, cuyo accionar demanda la implementación y desarrollo de factores como calidad, competitividad y productividad. A medida que las necesidades de servicios del sector micro empresarial se acentúan, las OPDF's deben ofrecer alternativas y opciones diversas, con alto grado de eficiencia y oportunidad que, a la vez, respondan a las demandas de sus usuarios.

La elaboración de relaciones entre cuentas de los estados financieros para medir la situación económica y financiera de una empresa, constituye una herramienta indispensable de análisis y evaluación permanente. Para ello, se deberá tener presente la utilización de cuentas homogéneas, de tal forma que el análisis de series históricas y/o su comparación respecto a una situación promedio del sistema, permita evaluar y calificar objetivamente a cada institución.

La aplicación de los Indicadores de Desempeño como disciplina financiera o práctica continua, debe constituirse en una cultura permanente por parte de los ejecutivos y funcionarios de las OPDF's, tanto para la auto evaluación de la gestión financiera y operativa de la entidad, como para la realización de los ajustes que correspondan a fin de reflejar resultados que evidencien la calidad de los activos institucionales.

No cabe duda que el proceso de toma de decisiones que involucra la gestión empresarial desarrollada por las OPDF's, demanda oportunidad de la información y el análisis de la misma en forma sistemática mediante criterios financieros y gerenciales. Los indicadores aquí planteados, buscan garantizar, en su ámbito, la legalidad, transparencia y seguridad

de las operaciones y fortalecer la viabilidad, sostenibilidad y permanencia de las OPDF's como instituciones coadyuvantes en el desarrollo de nuestro país.

Los indicadores contenidos en el Manual no limitan la creación de otras relaciones que cada OPDF considere oportuno realizar para analizar aspectos particulares de su desempeño.

El presente manual ha sido estructurado en cinco (5) capítulos. En el Capítulo I se establecen los objetivos del Manual y se señala la importancia y los resultados esperados de su aplicación; mientras que en el Capítulo II se refiere a la información requerida para el cálculo de los indicadores financieros. Le sigue el Capítulo III en el que se realiza la definición de los indicadores especificando su propósito, fórmula general y los parámetros de referencia, así como la justificación de cada índice. Ya en el Capítulo IV se describen en detalle las especificaciones de cada fórmula general señalando dónde obtener los datos correspondientes. Finalmente, en el Capítulo V se establecen la metodología para la evaluación de la Gerencia y el Marco Organizativo de las OPDF's mediante indicadores cualitativos.

## CAPITULO I
## OBJETIVOS, IMPORTANCIA Y RESULTADOS ESPERADOS

### 1. OBJETIVOS DEL MANUAL

Con base en las disposiciones generales del Decreto Ley No. 229 – 2000 de la Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a actividades financieras y a las normas internacionales aplicables a la industria de las microfinanzas, los objetivos del presente manual son los siguientes:

1.1 Desarrollar una herramienta de evaluación interna que permita a las OPDF's evolucionar hacia estándares de desempeño que aseguran la viabilidad financiera y estabilidad institucional.

1.2 Fortalecer la aplicación de disciplinas financieras de las OPDF's, que les potencie a convertirse en entidades solventes, autosuficientes, canalizadoras eficientes de servicios especializados y permitidos por la Ley, a los micro y pequeños empresarios.

1.3 Impulsar una sana, transparente y segura administración de los recursos en poder de las OPDF a fin de competir en el mercado de servicios de microfinanciamiento con calidad, eficiencia y responsabilidad.

### 2. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES FINANCIEROS EN LAS OPDF's

Los indicadores financieros en las microfinanzas apoyan a los Directivos, Gerentes y personal técnico de las OPDF's en el análisis la gestión económica y financiera de la entidad y a tomar oportunamente las decisiones necesarias. El Alcance de los indicadores incluye entre otros: a) La evaluación de la cartera crediticia, b) El comportamiento de las tasas efectivas de interés, c) La estructura de los costos de operación y financieros y, d) El nivel de autosuficiencia, entre otros. Por lo tanto, se debe comprender que:

2.1. Los Indicadores Financieros constituyen un sistema común y ampliamente utilizado en la administración financiera moderna.

2.2. Los Indicadores Financieros proveen información de manera concisa e inmediata.

2.3. Los servicios de microfinanzas orientados al sector de la micro y pequeña empresa demandan responsabilidad en la administración. La confianza depositada por los gobiernos, entidades financieras, organismos internacionales y público en general, debe sujetarse al desarrollo de una cultura empresarial basada en estándares de desempeño.

**3. RESULTADOS ESPERADOS DE LA APLICACIÓN**

La aplicación efectiva de Indicadores Financieros permite desarrollar en forma permanente disciplinas y herramientas tales como:

**3.1. Fijación de Políticas Financieras**

- **Cobro de tasas de interés reales:** La tasa de interés a cobrarse por las operaciones de crédito deberá cubrir los costos financieros, operativos, de provisiones, reservas y el costo de mantener el valor real del patrimonio.

- **Desarrollo de programas sostenibles:** Orientar esfuerzos para propiciar la especialización en programas de carácter financiero. Los programas no financieros deberán contar con su respectivo presupuesto.

- **Eliminación de dependencia de donaciones:** Las OPDF deberán practicar la eficiencia y competitividad que busque la autosuficiencia y que, por lo tanto, elimine la dependencia de donaciones y préstamos subsidiados o blandos.

- **Registro contable de intereses:** Los intereses y comisiones de la cartera de crédito se contabilizarán, cuando hayan sido devengados, al igual que los costos financieros por las obligaciones.

- **Reservas para créditos incobrables:** Las OPDF's deberán constituir como respaldo reservas para créditos incobrables por un monto tal que permita cubrir las pérdidas potenciales derivadas del riesgo de incobrabilidad.

- **Reservas patrimoniales:** Con base en el artículo 12 del Decreto Ley 229-2000 y para asegurar la solvencia y fortalecimiento patrimonial de la OPDF, se deberá mantener reservas de patrimonio.

**3.2 Disciplinas financieras**

- **Autosuficiencia económica:** La gestión económica eficiente busca la consecución de ingresos que superen todos los costos asociados, (financieros, de riesgo, administrativos, inflación y otros).

- **Eficiencia y productividad:** Las OPDF's estimularán la eficiencia operativa mediante la reducción de los costos de administración de los recursos y el manejo de niveles de productividad acordes a los parámetros establecidos en la industria de las microfinanzas en el ámbito internacional.

- **Administración de cartera de préstamos:** Parte de la administración de la cartera de préstamos consiste en aplicar las normas específicas establecidas por la CNBS, debiendo: clasificarse en categorías de riesgo, determinar la reserva correspondiente, y realizar los castigos (saneamiento) del caso.

- **Análisis del crédito:** Fundamentar el análisis de los créditos otorgados a los clientes con base en criterios de capacidad de pago, solvencia moral, nivel de endeudamiento, e historial crediticio, entre otros.

- **Activos productivos:** Una administración correcta y oportuna de los activos generadores de rentas o ingresos es importante para la cobertura de los gastos y la generación de excedentes para el fortalecimiento patrimonial.

## CAPITULO II
## INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES

El presente Manual contiene Indicadores Financieros (cuantitativos), e Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo (cualitativos). A continuación se señalan las fuentes de información requerida para el cálculo de los mismos.

### 1. INDICADORES FINANCIEROS

La mayoría de los indicadores o razones financieras que se utilizan para evaluar una OPDF, se derivan de la información tomada de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias).

En consecuencia, para poder realizar una interpretación adecuada resulta de vital importancia que dichos estados se elaboren con base en las Normativas emitidas por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros las cuales están acorde a las normas contables generalmente aceptadas para este tipo de instituciones.

Otra fuente de información para la elaboración de los indicadores financieros es la Central de Información Crediticia que administra la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Por lo tanto, se requiere que las OPDF's reporten a la misma datos fidedignos y adecuadamente conciliados con los saldos contables.

Debe tomarse en cuenta que parte fundamental de la utilidad de los indicadores consiste en realizar comparaciones entre los valores globales de todas las entidades. Al efecto, pasa a ser relevante la oportunidad de la información, lo que equivale a decir que, si una institución se retrasa en la remisión de la misma, no solamente inhibe de realizar el análisis a la propia entidad, sino que provocaría una demora o distorsión en los valores globales.

### 2. INDICADORES DE GERENCIA Y MARCO ORGANIZATIVO

Los Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo son de tipo cualitativo por lo que la información para calcular los mismos se obtiene mediante el análisis de documentos y la observación directa en cada OPDF.

## CAPITULO III
## DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

En el presente capítulo se listan los Indicadores de Desempeño aplicables a la evaluación de una OPDF, los cuales son posteriormente definidos y justificados en detalle.

1. **Indicadores de Cumplimiento**
   - 1.1. Límite de Préstamos Fiduciarios
   - 1.2. Concentración Crediticia
   - 1.3. Endeudamiento Externo
   - 1.4. Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables
   - 1.5. Cobertura de Depósitos
   - 1.6. Solvencia
   - 1.7. Límite de Gastos de Capacitación

2. **Calidad de activos**
   - 2.1. Índice de Morosidad mayor a 8 días
   - 2.2. Índice de Morosidad mayor a 30 días
   - 2.3. Incobrabilidad

3. **Solvencia**
   - 3.1 Patrimonio Comprometido por Cartera en Mora
   - 3.2. Patrimonio Comprometido por Créditos Clasificados Adversamente

4. **Gestión Administrativa**
   - 4.1. Autosuficiencia Operativa
   - 4.2. Eficiencia Administrativa
   - 4.3. Eficiencia sobre Activos Productivos

5. **Rendimientos y Costos**
   - 5.1 Rentabilidad sobre los Activos Productivos
   - 5.2 Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio
   - 5.3 Rentabilidad Patrimonial

| INDICADOR | PROPÓSITO | FÓRMULA | PARÁMETROS | JUSTIFICACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| **1. Indicadores de Cumplimiento** | | | | |
| 1.1 Límite de Préstamos Fiduciarios | Mide el porcentaje de créditos con garantía fiduciaria otorgados a un sólo prestatario en relación al patrimonio de la entidad. | Créditos con Garantía Fiduciaria por prestatario / Patrimonio | Menor o igual a 2%, para primer nivel | Artículo 45 de la Ley de OPDF's: No podrán conceder créditos con garantía fiduciaria a un prestatario cuyo monto sea superior al 2% del patrimonio de la entidad. |
| 1.2 Concentración Crediticia | Mide el porcentaje de los créditos otorgados a un sólo prestatario en relación con el patrimonio de la entidad. | Monto de Créditos otorgados a un Sólo Prestatario / Patrimonio | Menor o igual al 5%, para primer nivel<br><br>Hasta 20%, para segundo nivel | Artículo 45 de la Ley de OPDF's: No podrán conceder créditos a un solo prestatario por más del 5% del patrimonio de la entidad. |
| 1.3 Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables | Evaluar el nivel de cobertura requerido para la cartera de préstamos. | Reserva Constituida / Reserva Requerida | Igual o mayor al 100% | Medir el grado de cumplimiento en cuanto a la constitución de reservas requeridas por la Norma para la Evaluación y Clasificación de la Cartera |

| INDICADOR | PROPÓSITO | FÓRMULA | PARÁMETROS | JUSTIFICACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| | | | | Crediticia, de acuerdo con las categorías de calificación asignada. |
| 1.4 Cobertura de Depósitos | Tener capacidad líquida para responder oportunamente al retiro de los depósitos de Ahorro y a Plazo Fijo. | Total Reservas Líquidas / Total Captado (Ahorro y a Plazo Fijo) | Igual o mayor al 20% | Se debe mantener reservas líquidas que permitan a la entidad atender sus transacciones cotidianas. |
| 1.5 Solvencia Patrimonial | Mide el nivel de solvencia patrimonial. | Patrimonio / Total Activo Neto | No menor del 15% para primer nivel y del 10% para segundo nivel | Evaluar el nivel de protección de los activos con recursos propios que mantiene la entidad ante eventuales problemas financieros. |
| 1.6 Límite de Gastos de Capacitación | Mide el porcentaje de los recursos que han destinado a la capacitación e investigación. | Gastos de Capacitación y Entrenamiento (Periodo actual)/ Excedentes del Periodo (anterior)<br><br>Para las entidades que inicien operaciones deberán en su primer año llevar un control mensual de manera tal que sus costos de capacitación no excedan del 10% de los excedentes del ejercicio. | Menor o igual al 10% | Artículo 15 de la Ley de OPDF's: Hasta un máximo del 10% de los excedentes que se obtengan serán dedicados a capacitación e investigación. |
| 1.7 Endeudamiento Externo | Mide las veces en que se encuentra comprometido el patrimonio con endeudamiento externo. | Préstamos de Organismos Internacionales en Moneda Extranjera / Patrimonio | Igual o menor a cinco (5) veces el patrimonio para primer nivel y siete (7) veces para segundo nivel. | Artículo 38, numeral 2) de la Ley de OPDF's: No podrán las OPDF de primer y segundo nivel obtener endeudamiento externo hasta por un monto no mayor de cinco (5) y siete (7) veces de su patrimonio respectivamente. Para ello se considera las operaciones de crédito realizadas en moneda extranjera convertida a dólares, conforme lo establece el artículo 42 del Reglamento de la Ley de OPDF. |
| **2. Calidad de activos** | | | | |
| 2.1 Índice de Morosidad mayor a 8 días | Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 8 días con relación a la Cartera Crediticia. | Créditos en mora mayor a 8 días / Cartera de Créditos | Menor al 10%, primer nivel | Mide la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de liquidez y solvencia. |
| 2.2 Índice de Morosidad mayor a 30 días | Muestra el nivel de la cartera que ha caído en incumplimiento mayor a 30 días con relación a la Cartera Crediticia. | Créditos en mora mayor a 30 días / Cartera de Créditos | Menor al 5%, primer nivel<br><br>Menor al 1%, segundo nivel | Mide la eficiencia de cobro o recuperación de la cartera. En la medida que este indicador sea menor la entidad afrontará menos problemas de liquidez y solvencia. |
| 2.3 Incobrabilidad | Medir el porcentaje de la cartera castigada. | Cartera Saneada (castigada) / Cartera Promedio | Menor al 2% para primer nivel<br><br>Menor al 1% para segundo nivel | Permite tomar conocimiento de los créditos clasificados en categoría V, que hayan sido castigados contra provisiones y traspasados a cuentas de orden. Para el castigo de créditos se deberá considerar las disposiciones establecidas en las Normas para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia emitida por la CNBS. |
| **3. Solvencia** | | | | |
| 3.1 Patrimonio comprometido por Cartera en Mora | Mide el porcentaje de la cartera de créditos con | Créditos en mora mayor a 8 días / Patrimonio | Menor al 80% de la mora promedio del | Evaluar la proporción en que los recursos patrimoniales están |

| INDICADOR | PROPÓSITO | FÓRMULA | PARÁMETROS | JUSTIFICACIÓN |
|---|---|---|---|---|
| mayor a 8 días | mora mayor a 8 días en relación al patrimonio de la institución. | | sistema para primer nivel | comprometidos por la cartera en mora. |
| 3.2 Patrimonio comprometido por Créditos Clasificados adversamente | Indica el porcentaje del patrimonio que está comprometido por los créditos clasificados adversamente. | Créditos en mora mayor a 30 días / Patrimonio | Menor al 80% de la mora promedio del sistema para primer nivel<br><br>Menor al 10% para segundo nivel | Evaluar la proporción en que los recursos patrimoniales están comprometidos por la cartera en riesgo. |
| **4. Gestión Administrativa** | | | | |
| 4.1. Autosuficiencia Operativa | Medir si los ingresos de las operaciones son suficientes para cubrir todos los Gastos Financieros y Operativos. | Productos Financieros / (Gastos Financieros + Gastos de Administración) | Mayor o igual al 110% para primer y segundo nivel. | Determinar la capacidad que tiene la institución para generar un margen positivo de sus ingresos, después de cubrir sus gastos financieros y operativos.<br><br>Este indicador permite determinar en qué nivel encontramos el punto de equilibrio (100%) de las operaciones, cuyo parámetro positivo se puede lograr mediante el crecimiento de una mayor eficiencia. |
| | | | | |
| 4.2 Eficiencia Administrativa | Medir el costo para administrar en forma efectiva cada lempira de su activo promedio | Total Gastos - Depreciaciones y Amortizaciones / Activos Netos Promedio | Menor al 20% para primer nivel<br><br>Menor al 10%, para segundo nivel | Muestran en qué medida la entidad está haciendo más eficaz sus operaciones. |
| 4.3 Eficiencia Sobre Activos Productivos | Conocer el costo operativo para administrar en forma eficiente su activo productivo. | Gastos de Administración – Amortización para Créditos de Dudoso Recaudo e Inversiones / Activo Productivos Netos Promedio | Menor al 15% para primer nivel<br><br>Menor al 5%, para segundo nivel | Mide el costo institucional y la eficiencia operativa para administrar el activo productivo. |
| **5. Rendimientos y Costos** | | | | |
| 5.1 Rentabilidad sobre los Activos Productivos | Indicar de manera más ácida el rendimiento de los activos de la entidad. | Productos Financieros / Activos Productivos Netos Promedio | Mayor al 120% del promedio del sistema para primer nivel. | Determinar el rendimiento del activo productivo. |
| 5.2 Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio | Indica el retorno que generan los activos como una medida de eficiencia en el manejo de los recursos de la entidad. | Excedente del Ejercicio – Productos Extraordinarios / Activo Neto Promedio | Mayor al IPC (inflación anual o costo de vida decretado por BCH) más 3 puntos porcentuales. | Determinar si las inversiones en los activos están produciendo rendimientos por encima del índice inflacionario. |
| 5.3 Rentabilidad Patrimonial | Mide la rentabilidad de los fondos invertidos por los asociados. | Excedente del Ejercicio / Patrimonio Promedio | Igual o mayor a la tasa pasiva promedio pagada por el Sistema Bancario Nacional por un Depósito a Plazo. | Verificar si las utilidades generadas, están produciendo los rendimientos mínimos esperados. |

## CAPÍTULO IV
## BASES PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS

### 1. Cumplimiento

### 1.1 Límite de Préstamos Fiduciarios.
### Créditos con Garantía Fiduciaria por Prestatario/ Patrimonio

**Numerador**
Créditos con Garantía Fiduciaria
103101.0501 Préstamos individuales M/N
103101.0502 Préstamos Bancos Comunales M/N
103101.0503 Préstamos Grupos Solidarios M/N
103201.0501 Préstamos individuales M/E
103201.0502 Préstamos Bancos Comunales M/E
103201.0503 Préstamos Grupos Solidarios M/E

**Denominador:**
Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

**Nota:** Para este cálculo no se toma en cuenta el saldo total de la cuenta, solamente el saldo individual de cada prestatario. Sólo es posible con información de la Central de Información crediticia o en visita de inspección.

### 1.2 Concentración Crediticia.
### Monto de Créditos otorgados a un solo prestatario/ Patrimonio

Numerador
Monto de Créditos otorgados a un sólo prestatario

**103 Prestamos Descuentos y Negociaciones**

**MONEDA NACIONAL**
**Vigentes**

103101.04 Documentos Descontados
103101.05 Préstamos Fiduciarios
103101.07 Préstamos Prendarios
103101.10 Préstamos Hipotecarios
103101.11 Préstamos con Garantía Mixta
103101.12 Préstamos Refinanciados
103101.13 Préstamos Readecuados
103101.15 Arrendamientos por Cobrar
103101.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**Atrasados**

103102.05 Préstamos Fiduciarios
103102.07 Préstamos Prendarios
103102.10 Préstamos Hipotecarios
103102.11 Préstamos con Garantía Mixta
103102.12 Préstamos Refinanciados
103102.13 Préstamos Readecuados
103102.15 Arrendamientos por Cobrar
103102.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**Vencidos**
103103.04 Documentos Descontados
103103.05 Préstamos Fiduciarios
103103.07 Préstamos Prendarios
103103.10 Préstamos Hipotecarios
103103.11 Préstamos con Garantía Mixta
103103.12 Préstamos Refinanciados
103103.13 Préstamos Readecuados
103103.15 Arrendamientos por Cobrar
103103.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**En Ejecución Judicial**

103104.04 Documentos Descontados
103104.05 Préstamos Fiduciarios
103104.07 Préstamos Prendarios
103104.10 Préstamos Hipotecarios
103104.11 Préstamos con Garantía Mixta
103104.12 Préstamos Refinanciados

**MONEDA EXTRANJERA**
**Vigentes**

103201.04 Documentos Descontados
103201.05 Préstamos Fiduciarios
103201.07 Préstamos Prendarios
103201.10 Préstamos Hipotecarios
103201.11 Préstamos Con Garantía Mixta
103201.12 Préstamos Refinanciados
103201.13 Préstamos Readecuados
103201.15 Arrendamientos por Cobrar
103201.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**Atrasados**

103202.05 Préstamos Fiduciarios
103202.07 Préstamos Prendarios
103202.10 Préstamos Hipotecarios
103202.11 Préstamos Con Garantía Mixta
103202.12 Préstamos Refinanciados
103202.13 Préstamos Readecuados
103202.15 Arrendamientos por Cobrar
103202.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**Vencidos**
103203.04 Documentos Descontados
103203.05 Préstamos Fiduciarios
103203.07 Préstamos Prendarios
103203.10 Préstamos Hipotecarios
103203.11 Préstamos Con Garantía Mixta
103203.12 Préstamos Refinanciados
103203.13 Préstamos Readecuados
103203.15 Arrendamientos por Cobrar
103203.17 Prestamos a Instituciones Financieras

**En Ejecución Judicial**

103204.04 Documentos Descontados
103204.05 Préstamos Fiduciarios
103204.07 Préstamos Prendarios
103204.10 Préstamos Hipotecarios
103204.11 Préstamos Con Garantía Mixta
103204.12 Préstamos Refinanciados

| | |
|---|---|
| 103104.13 Préstamos Readecuados | 103204.13 Préstamos Readecuados |
| 103104.15 Arrendamientos por Cobrar | 103204.15 Arrendamientos por Cobrar |
| 103104.17 Prestamos a Instituciones Financieras | 103204.17 Prestamos a Instituciones Financieras |

**Nota:** Para este cálculo no se toma en cuenta el saldo de la cuenta, solamente los saldos individuales consolidados de cada prestatario. Sólo es posible con la información de la Central de Información Crediticia o en visita de inspección.

**Denominador:**
Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

**1.3 Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables.**
**Reserva Constituida/Reserva Requerida**

**Numerador**
Reserva Constituida
207101 Reserva para Créditos Dudosos

**Denominador:**
Reserva Requerida
Total de créditos clasificados en categorías I, II, III, IV, V multiplicado por los porcentajes de reservas correspondientes a cada categoría establecidos en la "Norma para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia emitida por la CNBS". (Dato a obtener de la Central de la Información Crediticia).

**1.4 Cobertura de Depósitos.**
**Total Reservas Líquidas/Total Captado (Ahorro y Plazo Fijo)**

**Numerador**
Total Reservas Líquidas
101101 Caja M/N
101103 Depósitos en Bancos del Interior M/N
102101 Inversiones en Valores M/N (No incluye la cuenta 10210104 Acciones y Participaciones).

101201 Caja M/E
101203 Depósitos en Bancos del Interior M/E
101206 Depósitos en Bancos del Exterior M/E
102201 Inversiones en Valores M/E (No incluye la cuenta 102201.04 Acciones y Participaciones).

**Denominador:**
Total Captado (Ahorro y Plazo Fijo)
202101.02 Depósitos de Ahorro del Prestatario M/N
202103.02 Depósitos a Plazo Fijo del Prestatario M/N
202201.02 Depósitos de Ahorro del Prestatario M/E
202203.02 Depósitos a Plazo Fijo del Prestatario M/E

**1.5 Solvencia Patrimonial**
**Patrimonio / Total Activo Neto**

**Numerador**

Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

**Denominador:**
Activo Neto = Activos Totales – Cuenta 207 Reservas de Valuación

Activos Totales:
101 Disponibilidades
102 Inversiones
103 Préstamos Descuentos y Negociaciones
104 Otros Activos
106 Activos Eventuales
107 Activos Fijos
108 Cargos Diferidos
Total Activos

Reservas de Valuación
207101 Reservas para Créditos Dudosos
207102 Reservas para Intereses dudosos
207103 Reserva para amortización de inversiones
207104 Reserva para Depreciación de Edificios
207105 Reserva para Depreciación de Mobiliario y Equipo
207106 Reserva para Depreciación de Instalaciones
207107 Reserva para Depreciación de Activos Eventuales
207108 Reserva para Depreciación de Activos Arrendados
207109 Reserva para Depreciación de Vehículos
Total Reservas de Valuación

**1.6 Límite de Gastos de Capacitación**
**Total Gastos de Capacitación (Período Actual) / Excedentes del Período (Anterior).**

**Numerador**
Gastos de Capacitación (Período Actual)
602102.07 Capacitación y Entrenamiento

**Nota:** Se creara reserva para capacitación e investigación en base a los resultados del ejercicio anterior, los cuales no deberán exceder del 10%.

**Denominador:**
Excedentes del Período
302109 Excedentes del Período (Período Anterior)

**1.7 Endeudamiento Externo**

**Préstamos de Organismos Internacionales en Moneda Extranjera / Patrimonio**

**Numerador**
Préstamos de Organismos Internacionales en Moneda Extranjera
204202.02 Créditos y Obligaciones Bancarias de Préstamos de Organismos Internacionales.

**Denominador:**
Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

**2. Calidad de Activos**

**2.1 Índice de Morosidad Mayor a 8 días (No aplica para OPDF de segundo nivel)**
**Créditos en mora mayor a 8 días / Cartera de Créditos**

**Numerador**
Créditos en mora mayor a 8 días
Moneda Nacional
103102 Préstamos, Descuentos y Negociaciones Atrasados M/N
103103 Préstamos, Descuentos y Negociaciones Vencidos M/N
103104 Préstamos, Descuentos y Negociaciones en Ejecución Judicial M/N

Moneda Extranjera
103202 Préstamos, Descuentos y Negociaciones Atrasados M/E
103203 Préstamos, Descuentos y Negociaciones Vencidos M/E
103204 Préstamos, Descuentos y Negociaciones en Ejecución Judicial M/E

**Denominador**
Cartera Crediticia
103 Préstamos, Descuentos y Negociaciones (Vea Inciso No.1.2 integración de la cuenta 103).

**2.2 Índice de Morosidad mayor a 30 días**
**Créditos en mora mayor a 30 días / Cartera de Créditos**

**Numerador**
Créditos en mora mayor a 30 días
El monto de capital de los créditos en mora mayor a 30 días se obtendrá de la Central de Información Crediticia, para OPDF de primer y segundo nivel.

**Denominador:**
Cartera de Créditos
103 Préstamos, Descuentos y Negociaciones (vea Inciso No. 1.2 integración de la cuenta 103).

**2.3 Incobrabilidad**
**Cartera Saneada (Castigada) / Cartera Promedio**

Monto de la Cartera Saneada = Créditos clasificados en categoría V, que hayan sido castigados contra provisiones y traspasados a cuentas de orden; de conformidad con los requisitos legales y contables establecidos en las Normas para la Evaluación y Clasificación de la Cartera Crediticia.

**Numerador**
708102.02 Cuentas Incobrables castigadas Año Actual M/N
708202.02 Cuentas Incobrables castigadas Año Actual M/E

**Denominador**

Cartera Promedio = Suma del total de la cartera de préstamos (Ver Inciso 1.2) en cada uno de los meses transcurridos a partir del cierre del año anterior / número de meses transcurridos más 1 (éste último corresponde al mes del cierre del ejercicio anterior).

## 3. Solvencia

### 3.1 Patrimonio comprometido por cartera en mora mayor a 8 días (No aplica para OPDF de Segundo Nivel)
**Créditos en mora mayor a 8 días / Patrimonio**

**Numerador**
Créditos en mora mayor a 8 días
Vea inciso 2.1

**Denominador:**
Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

### 3.2 Patrimonio comprometido por créditos clasificados adversamente
**Créditos en mora mayor a 30 días / Patrimonio**

**Numerador**
Créditos en mora mayor a 30 días
Véase inciso 2.2.

**Denominador:**
Patrimonio
Grupo 3 Patrimonio

## 4. Gestión Administrativa

### 4.1 Autosuficiencia Operativa (Productos Financieros) / (Gastos Financieros + Gastos de Administración)

**Numerador**
Productos Financieros
501 Productos Financieros

**Denominador:**
Gastos Financieros
601 Gastos Financieros

**Más:**
Gastos de Administración
602 Gastos de Administración

Promedio = Suma retrospectiva con base a doce (12) meses de los registros mensuales realizados de las cuentas de resultados que integran este indicador, cuando el análisis del mismo se esté realizando dentro de los primeros (6) meses del año y posteriormente, se determina con una proyección al cierre del año anualizado.

### 4.2 Eficiencia Administrativa

**(Total Gastos – Depreciaciones y Amortizaciones) / Activos Netos Promedio)**

**Numerador**
Total Gastos
Saldo del Grupo 6 Gastos

**Menos**
Depreciaciones
602110.0101 Edificios
602110.0102 Mobiliario y equipo de Oficina
602110.0103 Sistema de Informática
602110.0104 Vehículos
602110.0105 Instalaciones

Amortizaciones
602110.0201 Para créditos de Dudoso Recaudo
602110.0203 Para Amortizaciones de Inversiones
602110.0204 Para Activos Eventuales
602110.0205 Gastos de Organización e Instalación

Promedio = Suma retrospectiva con base a doce (12) meses de los registros mensuales realizados de las cuentas de resultados que integran este indicador, cuando el análisis del mismo se esté realizando dentro de los primeros (6) meses del año y posteriormente, se determina con una proyección al cierre del año anualizado.

**Denominador:**
Activos Netos Promedio
Activo Neto = Activos Totales – Cuenta 207 Reservas de Valuación

Activos Totales:
101 Disponibilidades
102 Inversiones
103 Prestamos Descuentos y Negociaciones
104 Otros Activos
106 Activos Eventuales
107 Activos Fijos
108 Cargos Diferidos
Total Activos

Menos
Reservas de Valuación
207101 Reservas para Créditos Dudosos
207102 Reservas para Intereses dudosos
207103 Reserva para amortización de inversiones
207104 Reserva para Depreciación de Edificios
207105 Reserva para Depreciación de Mobiliario y Equipo
207106 Reserva para Depreciación de Instalaciones
207107 Reserva para Depreciación de Activos Eventuales
207108 Reserva para Depreciación de Activos Arrendados
207109 Reserva para Depreciación de Vehículos
Total Reservas de Valuación

Promedio = Suma del total de activos netos en cada uno de los meses transcurridos a partir del cierre del año anterior / número de meses transcurridos más 1 (éste último corresponde al mes del cierre del ejercicio anterior).

**4.3 Eficiencia Sobre Activos Productivos**
Gastos Operativos – Amortización para Inversiones y Créditos de Dudoso Recaudo / Activo productivo netos promedio

**Numerador**
Gastos Operativos
602 Gastos de Administración

**Menos:**
602110.02.01 Amortización para Créditos de Dudoso Recaudo
602110.02.03 Amortización para Inversiones.

Promedio = Suma retrospectiva con base a doce (12) meses de los registros mensuales realizados de las cuentas de resultados que integran este indicador, cuando el análisis del mismo se esté realizando dentro de los primeros (6) meses del año y posteriormente, se determina con una proyección al cierre del año anualizado.

**Denominador:**
Activos Productivos Netos
1021 Inversiones M/N
1022 Inversiones M/E
1031 Prestamos Descuentos y Negociaciones M/N
1032 Prestamos Descuentos y Negociaciones M/E
**Total Activos Productivos** – 10210104, 10220104 Inversiones en Acciones y Participaciones

**Menos:**
Reservas de Valuación
207101 Reservas para Créditos Dudosos
207103 Reserva para amortización de inversiones

Promedio = Suma del total de activos productivos netos en cada uno de los meses transcurridos a partir del cierre del año anterior / número de meses transcurridos más 1 (éste último corresponde al mes del cierre del ejercicio anterior).

**5. Rendimientos y Costos**
**5.1 Rentabilidad sobre los activos productivos netos**

**Numerador**
Productos Financieros
501 Productos Financieros

Promedio = Suma retrospectiva con base a doce (12) meses de los registros mensuales realizados de las cuentas de resultados que integran este indicador, cuando el análisis del mismo se esté realizando dentro de los primeros (6) meses del año y posteriormente, se determina con una proyección al cierre del año anualizado.

**Denominador:**
Activo Productivo Netos Promedio
1021 Inversiones M/N
1022 Inversiones M/E
1031 Prestamos Descuentos y Negociaciones M/N
1032 Prestamos Descuentos y Negociaciones M/E
**Total Activos Productivos** – 10210104, 10220104 Inversiones en Acciones y Participaciones

**Menos:**
Reservas de Valuación
207101 Reservas para Créditos Dudosos
207103 Reserva para amortización de inversiones
**Total Reservas de Valuación de Activos Productivos**

Promedio = Suma del total de activos productivos netos en cada uno de los meses transcurridos a partir del cierre del año anterior / número de meses transcurridos más 1 (éste último corresponde al mes del cierre del ejercicio anterior).

**5.2 Rentabilidad sobre activos netos promedio**

**Numerador**
Excedente del Ejercicio
302109 Excedentes del Período

**Menos:**
503 Productos Extraordinarios

Promedio = Suma retrospectiva con base a doce (12) meses de los registros mensuales realizados de las cuentas de resultados que integran este indicador, cuando el análisis del mismo se esté realizando dentro de los primeros (6) meses del año y posteriormente, se determina con una proyección al cierre del año anualizado.

**Denominador:**
Activo Neto Promedio
Vea inciso No.4.2

**5.3 Rentabilidad patrimonial**
Excedente del ejercicio / Patrimonio promedio

**Numerador**
Excedente del Ejercicio
302109 Excedentes del Período

**Denominador:**
Patrimonio Promedio (Sin excedentes)
Grupo 3 Patrimonio.

Promedio = Suma del total Patrimonio en cada uno de los meses transcurridos a partir del cierre del año anterior / número de meses transcurridos más 1 (éste último corresponde al mes del cierre del ejercicio anterior).

## CAPÍTULO V

## METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE GERENCIA Y MARCO ORGANIZATIVO

### 1. INTRODUCCIÓN

Este Capítulo se refiere a indicadores cualitativos cuya evaluación permite establecer el grado de consistencia de la aplicación de las mejores prácticas en microfinanzas para la gestión estratégica y operativa de la OPDF. La ponderación de calificación de los indicadores cualitativos es la siguiente: a) Organización (30%), Planificación (25%), Control y Seguimiento (25%) y Servicios y Productos (20%).

Los Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo se establecen para evaluar la estructura organizativa, la administración y la capacidad gerencial en las OPDF para conocer la eficacia en la ejecución de las actividades de Planeación, Dirección y Control.

Se han definido cuatro áreas de evaluación: Organización, Planificación, Control y Seguimiento y Servicios y Productos. Cada área se medirá por medio de los conceptos descritos más adelante en el numeral 3 y cada uno de estos conceptos tendrá la máxima calificación (A), si la OPDF cumple totalmente los requisitos en ellos establecidos. En la medida que no se cumpla o falte una o más de dichas condiciones, la calificación obtenida será la inmediatamente anterior del extremo derecho al extremo izquierdo (A, B, C, D, y E).

### 2. DESCRIPCIÓN DE CONCEPTOS

### 2.1 ORGANIZACIÓN

Es el arreglo ordenado de las funciones y los recursos que deben desarrollar los miembros de una organización para lograr los objetivos institucionales.

**Asamblea General:** Es la máxima autoridad en la escala jerárquica de una institución, y su eficiencia se analizará a través de la responsabilidad y facultad en la toma de decisiones en aspectos de: Planificación, Administración y Control.

**Junta Directiva:** La Junta Directiva, después de la Asamblea General, es la máxima autoridad en orden descendente en la estructura de la organización. Su eficiencia dependerá de las personas que la integran, su nivel profesional, conocimientos y experiencia en la toma de decisiones para la buena marcha de la institución, siempre en aspectos de Planificación, Administración y Control.

**Perfil del Gerente General:** El Director o Gerente es la persona encargada de orientar al recurso humano para el logro de los objetivos de la organización a través de los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control. Los Directores o Gerentes eficientes son profesionales con liderazgo, conocimientos y experiencia en el área económica financiera, que ejecutan los procesos anteriores para asegurar la buena marcha de la organización.

**Estructura Jerárquica:** Son las diferentes instancias ejecutivas y operacionales responsables de las actividades de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Una adecuada organización de la empresa supone una estructura jerárquica con la definición clara de quiénes dirigen y son dirigidos, especificando las funciones de cada persona. Dicha estructura debe ser adecuada al tamaño de la organización, cuidando que no haya excesiva concentración de funciones en algunas instancias.

**Proceso de Delegación Administrativa:** La delegación de autoridad es el poder que se concede a los diferentes niveles de una estructura para tomar decisiones. Una organización con adecuada delegación de autoridad tiene un proceso oportuno y efectivo en la toma de decisiones. Además, permite una mejor distribución del trabajo, una mayor participación de los dirigidos y un mayor desarrollo del personal.

## 2.2 PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación consiste en proyectar una situación futura para la organización, fijando objetivos, metas y los medios para alcanzarlos y definir así, el alcance de las acciones a desarrollar acorde a la ley reguladora de OPDF vigente en el país.

**Elaboración y Ejecución de Planes Estratégicos:** Consiste en definir el desarrollo de una organización en el mediano plazo, partiendo del estudio de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del medio en que funciona. Posteriormente, se determina la Visión o Imagen de lo que en el futuro será la organización, y se fijan los Objetivos y Metas que se consideren realizables, ubicados en el tiempo y con los medios para su ejecución.

**Elaboración y Ejecución de POA:** El Plan Operativo Anual (POA) se elabora a efecto de darle cumplimiento al Plan Estratégico, seleccionando las metas que se alcanzarán en el año con el presupuesto requerido y asignación del responsable de su ejecución.

## 2.3 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Control es la acción de examinar las actividades desarrolladas por la organización en un período de tiempo, con el objeto de verificar si éstas se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado. Seguimiento es la evaluación realizada durante la ejecución de las actividades para verificar que se estén cumpliendo los procedimientos establecidos y corregir o evitar errores y atrasos. Los diferentes sistemas de control deben ser objetivos, efectuarse a tiempo, económicos, claros y precisos.

**Sistemas de Información:** Los sistemas de información constituyen tecnologías para el manejo eficiente de la información en apoyo de la gestión de los Directores o Gerentes de una organización. Las mejoras substanciales en el desempeño operativo están acompañadas de adecuados y modernos sistemas de información que generan informes fiables, adecuados y oportunos.

Se cuenta con sistema de comunicación en línea que facilitan los procesos de toma de decisiones tanto a nivel de personal interno como a nivel de entidades, organismos y otras organizaciones a nivel externo. Se aplica el uso de sistemas de Red, Internet y adicionalmente se cuenta con sistemas apropiados que propicien la descentralización de las operaciones.

**Manuales:** Son los documentos que especifican los procedimientos que deben seguirse para la ejecución ordenada y eficiente de las diferentes actividades de Planificación, Dirección, Administración y Control en una organización. Una institución, por lo menos debe contar con Manuales de: Contabilidad, Recursos Humanos, Administración de Cartera, Administración Financiera, e Indicadores de Evaluación Financiera.

## 2.4 SERVICIOS Y PRODUCTOS

Constituyen el giro principal de la organización, por medio del cual da cumplimiento al objetivo por el que fue creada.

**Áreas Geográficas de Atención:** En este aspecto, se medirá el alcance desde el punto de vista geográfico de los servicios financieros que presta una organización. Se considera adecuada la cobertura de atención si una institución atiende por lo menos un 15% de su población meta.

**Capacitación al Cliente:** Son las actividades desarrolladas para contribuir a ampliar o mejorar los conocimientos y habilidades de las personas para la ejecución y administración de un proyecto. Por lo general, las organizaciones de apoyo a la pequeña y microempresa desarrollan a la par programas de capacitación. La organización eficiente maneja separadamente los costos y la rentabilidad de los diferentes programas que ejecuta.

## 3. MATRIZ DE INDICADORES DE GERENCIA Y MARCO ORGANIZATIVO

Para facilitar la evaluación de la capacidad gerencial y del marco organizativo de las OPDF's se utiliza una matriz en la que se describen cada indicador y su respectivo puntaje. Dichos indicadores buscan determinar las Debilidades y Fortalezas que se presentan en las áreas de: a) Organización, b) Planificación, c) Control y Seguimiento, y d) Servicios y Productos.

Para determinar una calificación global mediante una utilización combinada con los indicadores financieros (cuantitativos), corresponde asignar a éstos una ponderación de 70% y a los Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo (cualitativos) el 30% restante.

La Matriz de Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo incluye las cuatro áreas antes mencionadas y totaliza 11 indicadores. Cada Indicador puede calificarse entre 5 puntajes diferentes, E, D, C, B, A (de izquierda a derecha), donde "E" es la calificación mínima y "A" la máxima. Entiéndase que cada puntuación aumenta cuando los indicadores son cumplidos con una mayor eficiencia.

La siguiente tabla resume los distintos puntajes por indicadores (únicamente se selecciona un puntaje) y por áreas de evaluación:

**Tabla Resumen de Puntajes**

| INDICADOR / PUNTAJE (%) | E | D | C | B | A |
|---|---|---|---|---|---|
| **I. ORGANIZACIÓN (30%)** | | | | | |
| a. Asamblea General | 0 | 1.65 | 3.30 | 4.95 | 6.60 |
| b. Junta Directiva | 0 | 1.60 | 3.20 | 4.80 | 6.40 |
| c. Perfil del Gerente General | 0 | 1.75 | 3.50 | 5.25 | 7.00 |
| d. Estructura Jerárquica | 0 | 1.00 | 2.00 | 3.00 | 4.00 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| e. Proceso de delegación administrativa | 0 | 1.50 | 3.00 | 4.50 | 6.00 |
| **II. PLANIFICACIÓN (25%)** | | | | | |
| a. Elaboración y ejecución de planes estratégicos | 0 | 3.80 | 7.60 | 11.40 | 15.20 |
| b. Elaboración y ejecución de POA | 0 | 2.45 | 4.90 | 7.35 | 9.80 |
| **III. CONTROL Y SEGUIMIENTO (25%)** | | | | | |
| a. Sistemas de información | 0 | 3.50 | 7.00 | 10.50 | 14.00 |
| b. Manuales | 0 | 2.75 | 5.50 | 8.25 | 11.00 |
| **IV. SERVICIOS Y PRODUCTOS (20%)** | | | | | |
| a. Áreas geográficas de atención | 0 | 3.00 | 6.00 | 9.00 | 12.00 |
| b. Capacitación al cliente | 0 | 2.00 | 4.00 | 6.00 | 8.00 |
| **TOTAL** | | | | | **100.00** |

## Matriz de Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo

| INDICADOR | PESO | PUNTAJE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | D | C | B | A |
| **1. Organización** | **30%** | | | | | |
| **a) Asamblea General** | | | | | | |
| Poca representatividad de los asociados. | | **0** | | | | |
| Participación de socios y aprueba Estados Financieros. | | | **1.65** | | | |
| Participación de socios, analizan y aprueba Estados Financieros. | | | | **3.30** | | |
| Participación de socios y beneficiarios de los servicios; analiza y aprueba Estados Financieros y resultados de la OPDF. | | | | | **4.95** | |
| Participación de socios y beneficiarios de los servicios; analiza y aprueba Planes Estratégicos, Estados Financieros y los resultados de la OPDF; así como, lineamientos para el cumplimiento de sus estatutos. | | | | | | **6.60** |
| **b) Junta Directiva** | | | | | | |
| Poca representatividad de los miembros de la Junta Directiva. | | **0** | | | | |
| Mínimo 5 miembros moralmente solventes, la mayoría con conocimientos económico-financieros, presenta a la Asamblea General Estados Financieros anuales. | | | **1.60** | | | |
| Mínimo 5 miembros moralmente solventes, la mayoría con conocimientos económico-financieros, presenta a la Asamblea General Estados Financieros anuales y Planes Operativos. | | | | **3.20** | | |
| Mínimo 5 miembros moralmente solventes, la mayoría con conocimientos económico-financieros, presenta a la Asamblea General Estados Financieros anuales, Planes Operativos e informes financieros. | | | | | **4.80** | |
| Mínimo 5 miembros moralmente solventes, la mayoría con conocimientos económico-financieros, presenta a la Asamblea General Estados Financieros anuales, Planes Estratégicos, Planes Operativos e informes financieros y da seguimiento al cumplimiento de lo establecido en los estatutos de la OPDF. | | | | | | **6.40** |
| **c) Perfil del Gerente General** | | | | | | |
| Profesional con pocos conocimientos y experiencia en aspectos económico-financieros, no planificado es oportuno en la presentación de Estados Financieros y otros informes. | | **0** | | | | |
| Profesional con conocimientos y experiencia en aspectos económicos-financieros, presenta a su Junta Directiva Estados Financieros atrasados, POA e Informes financieros. | | | **1.75** | | | |
| Profesional con conocimientos y experiencia en aspectos económicos-financieros, presenta a su Junta | | | | **3.50** | | |

| INDICADOR | PESO | PUNTAJE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | D | C | B | A |
| Directiva Estados Financieros actuales, POA e Informes financieros. | | | | | | |
| Profesional con conocimientos y experiencia en aspectos económicos-financieros, presenta a su Junta Directiva Estados Financieros actuales, Planes Estratégicos, POA e Informes financieros. | | | | | 5.25 | |
| Profesional con conocimientos y experiencia en aspectos económicos-financieros, presenta a su Junta Directiva Estados Financieros actuales, Planes Estratégicos, POA e Informes financieros y ha rendido una fianza de fidelidad. | | | | | | 7.00 |
| **d) Estructura Jerárquica** | | | | | | |
| Estructura inadecuada al tamaño de la OPDF, incompleta, poco funcional o en desacuerdo a los puestos mínimos de: Dirección, Administración, Jefe de Operaciones, Contabilidad, Sistemas, Crédito y otros Programas. | | 0 | | | | |
| Estructura completa e inadecuada al tamaño de la OPDF, con problemas en la definición de funciones y responsabilidades. | | | 1.00 | | | |
| Estructura completa e inadecuada al tamaño de la OPDF, con funciones y responsabilidades claramente delimitadas. | | | | 2.00 | | |
| Estructura incompleta y adecuada al tamaño de la OPDF, con funciones y responsabilidades claramente delimitadas. | | | | | 3.00 | |
| Estructura completa y adecuada al tamaño de la OPDF, con funciones y responsabilidades claramente delimitadas. | | | | | | 4.00 |
| **e) Proceso de Delegación Administrativa** | | | | | | |
| No hay delegación de autoridad. | | 0 | | | | |
| Se delega, pero no hay capacidad de ejecución de la delegación. | | | 1.50 | | | |
| Interferencia de la Junta Directiva en las decisiones gerenciales. | | | | 3.00 | | |
| Delegación parcial en dos Ejecutivos. | | | | | 4.50 | |
| Delegación adecuada, oportuna y efectiva. | | | | | | 6.00 |
| **2. Planificación** | 25% | | | | | |
| **a) Elaboración y Ejecución de Planes Estratégicos** | | | | | | |
| No se aplica un proceso de Planificación. | | 0 | | | | |
| Plan Estratégico incompleto y falta claridad en la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos y no es evaluado en su ejecución. | | | 3.80 | | | |
| Plan Estratégico con algunos problemas de claridad en sus componentes Estratégicos evaluado en su ejecución. | | | | 7.60 | | |
| Plan Estratégico que no es del conocimiento del personal evaluado periódicamente en su ejecución. | | | | | 11.40 | |
| Plan Estratégico completo, elaborado, conocido, ejecutado y evaluado periódicamente por todo el personal. | | | | | | 15.20 |
| **b) Elaboración y Ejecución de POA** | | | | | | |
| No se elabora POA. | | 0 | | | | |
| POA incompleto con falta de claridad en algunos de sus elementos. | | | 2.45 | | | |
| POA completo con algunos problemas de claridad en algunos de sus elementos y es evaluado periódicamente en su ejecución. | | | | 4.90 | | |
| POA completo, no es del conocimiento del personal es | | | | | 7.35 | |

| INDICADOR | PESO | PUNTAJE | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | E | D | C | B | A |
| evaluado periódicamente en su ejecución. | | | | | | |
| POA con objetivos y metas medibles, es del conocimiento del personal y es evaluado periódicamente en su ejecución. | | | | | | 9.80 |
| **3. Control y Seguimiento** | 25% | | | | | |
| **a) Sistemas de Información** | | | | | | |
| Operaciones manuales y presentación de informes con atraso de más de 30 días. | | 0 | | | | |
| Operaciones sistematizadas y presentación de informes al día con atraso de 30 días. | | | 3.50 | | | |
| Operaciones sistematizadas y presentación de informes al día con atraso de 15 días. | | | | 7.00 | | |
| Operaciones sistematizadas y presentación de informes al día con atraso de 10 días. | | | | | 10.60 | |
| Operaciones sistematizadas y presentación de informes al día y sin atraso. | | | | | | 14.00 |
| **b) Manuales** | | | | | | |
| La OPDF solo cuenta con Catálogo Contable. | | 0 | | | | |
| La OPDF cuenta con Manuales de: Contabilidad y Recursos Humanos. | | | 2.75 | | | |
| La OPDF cuenta con Manuales de: Contabilidad, Recursos Humanos y Administración de Cartera. | | | | 5.50 | | |
| La OPDF cuenta con Manuales de: Contabilidad, Recursos Humanos, Administración de Cartera y Administración financiera. | | | | | 8.25 | |
| La OPDF cuenta con Manuales de: Contabilidad, Recursos Humanos, Administración de Cartera, Administración financiera e Indicadores Claves de Evaluación financiera. | | | | | | 11.00 |
| **4. Servicios y Productos** | 20% | | | | | |
| **a) Áreas Geográficas de Atención** | | | | | | |
| La OPDF en su área geográfica atiende a menos del 4% de la población de la micro y pequeña empresa | | 0 | | | | |
| La OPDF en su área geográfica atiende a un 4% de la población de la micro y pequeña empresa. | | | 3.00 | | | |
| La OPDF en su área geográfica atiende a un 5% de la población de la micro y pequeña empresa. | | | | 6.00 | | |
| La OPDF en su área geográfica atiende a un 10% de la población de la micro y pequeña empresa. | | | | | 9.00 | |
| La OPDF en su área geográfica atiende a un 15% de la población de la micro y pequeña empresa. | | | | | | 12.00 |
| **b) Capacitación al Cliente** | | | | | | |
| La OPDF cuenta con Programas de Capacitación al cliente, cuyos costos son absorbidos por el Programa de crédito. | | 0 | | | | |
| La OPDF cuenta con Programas de Capacitación al cliente, cuyos costos son en parte cubiertos por el Programa de crédito. | | | 2.00 | | | |
| La OPDF cuenta con Programas de Capacitación al cliente, cuyos costos son totalmente subsidiados con donaciones. | | | | 4.00 | | |
| La OPDF cuenta con Programas de Capacitación al cliente, cuyos costos son parcialmente subsidiados con donaciones. | | | | | 6.00 | |
| La OPDF cuenta con Programas de Capacitación al cliente, cuyos costos son cobrados al cliente. | | | | | | 8.00 |
| | | | | | | |
| **SUMA** | 100% | | | | | |
| **BASE** | 30% | | | | | |

**2.** Comunicar la presente Resolución a las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se Dedican a Actividades Financieras (OPDF), para los efectos legales correspondientes.

**3.** La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta, fecha en la cual queda sin vigencia la Resolución No. 987/03-10-2006. F) **VILMA C. MORALES M.**, Presidenta, **CARLOS ROBERTO ORTEGA MEDINA**, Asistente de Secretaría".

Atentamente,

**CARLOS ROBERTO ORTEGA MEDINA**
Asistente de Secretaría