

Medición de la transformación: Evaluación y mejora del impacto del microcrédito

Por

Susy Cheston, Directora Ejecutiva, Women's Opportunity Fund
Larry Reed, Director Administrativo, Opportunity International Network

Con

Vanessa Harper, Lauren Hill, Nancy Horn, Suzy Salib, Margaret Walen

(Esta ponencia ha sido preparada para la Reunión de Consejos de la Cumbre de Microcrédito que se celebrará en Abidjan, Côte d'Ivoire del 24 al 26 de junio de 1999. Esta ponencia está hecha para ampliar la agenda de conocimientos de la Campaña de la Cumbre. Las opiniones expresadas son de los autores.)

Medición de la transformación: Evaluación y mejora del impacto del microcrédito

Por

Susy Cheston, Directora Ejecutiva, Women's Opportunity Fund
Larry Reed, Director Administrativo, Opportunity International Network

Con

Vanessa Harper, Lauren Hill, Nancy Horn, Suzy Salib, Margaret Walen

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción general: La cuestión de la evaluación del impacto es algo que sigue acosando a los profesionales del microcrédito. Algunos aducen que los actuales estudios de evaluación del impacto no tienen sentido, mientras que otros sostienen que son muy necesarios. Los autores de la presente monografía propugnan un nuevo paradigma para la evaluación del impacto. Describen sucintamente los principios clave para la realización de auditorías del impacto que incluyen la medición de la transformación entre los clientes. Además, analizan una serie de herramientas de evaluación del impacto destinadas a los profesionales y enuncian las futuras dificultades que tendrán los profesionales, donantes y académicos para promover la utilidad de las actividades de evaluación.

Resumen: ¿Cuál es la finalidad de que el debate sobre la evaluación del impacto pida que se mida el mismo? Los autores respaldan el uso de herramientas para la medición del impacto que abarquen medidas financieras e indiquen transformación, es decir, un cambio muy arraigado en la vida de las personas o las comunidades, entre los clientes. En esta monografía se reconocen los problemas de la medición del impacto, incluso los aspectos relacionados con el rigor académico, los costos y los conocimientos y la experiencia necesarios. No obstante, los autores citan la debilidad de suponer que el mercado es un representante adecuado de los datos de impacto y sostienen que los profesionales debieran medir el impacto con el fin de determinar si las instituciones dedicadas al microcrédito han cumplido con la finalidad prevista: paliar el problema de la pobreza.

Por lo tanto, exigen la adopción e implementación de herramientas de evaluación del impacto destinadas a los profesionales y que sustenten un nuevo paradigma para la medición del mismo, un paradigma que esté basado en el concepto de la auditoría del impacto. Ponen de relieve las deficiencias de los típicos estudios del impacto y destacan que la auditoría no es un estudio académico, sino una herramienta de gestión interna. El objeto es determinar los resultados y mejorar los programas.

Al usar el modelo de la auditoría financiera, se establecen las pautas generales para el objeto y alcance de la auditoría del impacto, especialmente los criterios que los administradores deben usar al elegir las herramientas correspondientes. Los criterios incluyen el análisis de las tendencias que se producen con el transcurso del tiempo, la comparación de los anteriores datos

sobre el impacto, la facilidad de implementación a cargo del personal existente, la incorporación en los sistemas de informática y los costos comparables con los que se gasta en las auditorías financieras.

Como primera medida para preparar a los administradores en la localización de estas herramientas, los autores proporcionan breves perfiles de algunas de las mejores herramientas que hay para los profesionales. Los mismos incluyen una descripción de cada herramienta, modelos de preguntas o datos recabados y un breve resumen de los principales aspectos positivos y negativos de cada herramienta. El anexo contiene también otros resúmenes de herramientas de evaluación del impacto y otros recursos.

Por último, los autores instan a los profesionales a rescatar la evaluación del impacto como herramienta esencial de gestión. Además, señalan a los donantes la necesidad de financiar el desarrollo de herramientas que puedan duplicarse y de recompensar a las organizaciones que las usen. Piden a los consultores que se capaciten en la aplicación de estas herramientas. Y destacan la necesidad de que los clientes sepan que su participación es crucial para lograr el éxito de todas las actividades de evaluación del impacto.

Medición de la transformación: Evaluación y mejora del impacto del microcrédito ¹

Por

Susy Cheston, Directora Ejecutiva, Women's Opportunity Fund
Larry Reed, Director Administrativo, Opportunity International Network

Con

Vanessa Harper, Lauren Hill, Nancy Horn, Suzy Salib, Margaret Walen

Introducción

“Oiga, señor, ¿qué es lo que busca debajo de esa luz?”

“Mis llaves.”

“¿Por qué? ¿Las perdió por allí?”

“No, las perdí enfrente.”

“Entonces, ¿por qué no las busca enfrente?”

“Porque acá hay mejor luz.”

Es un chiste viejo, pero sirve para ilustrar el estado en que actualmente se encuentra todo lo relacionado con la medición del impacto y el microcrédito. El movimiento del microcrédito existe para paliar el problema de la pobreza. Aún así, los únicos indicadores de los resultados que se usan para evaluar la eficacia de los programas de microcréditos miden la rentabilidad de la institución crediticia y la calidad de su cartera. No nos dicen si sus clientes tienen más recursos gracias a los servicios que se prestan.

¿Por qué nos basamos solamente en las medidas de los resultados financieros si no nos dicen si estamos logrando nuestro objetivo? Porque son más fáciles de calcular en forma segura. Dedicamos más tiempo a investigar aquellas partes bien iluminadas, mientras el objeto de nuestra búsqueda sigue en la oscuridad.

Nuestro objeto

En la presente monografía se procura proyectar un pequeño haz de luz sobre el tema de la medición del impacto que el microcrédito tiene para los clientes. Vamos a analizar la necesidad de contar con buenas herramientas para la medición del impacto, a describir algunas de las dificultades que enfrentamos al tratar de conseguirlas, a identificar los elementos de una evaluación ideal del impacto y a describir algunas herramientas que pueden ayudarnos a medir

¹ A efectos del presente documento, la Reunión Cumbre del Microcrédito de 1997 y la campaña de ejecución de nueve años de la Reunión Cumbre, toda referencia al microcrédito debe entenderse como referencia a los programas que otorgan crédito a los autónomos y otros servicios financieros y comerciales (incluso ahorros y asistencia técnica) para las personas sin recursos.

nuestro impacto. Además trataremos de mostrar lo contrario a aquellos amigos que nos siguen diciendo que la medición del impacto no es importante.

Sabemos que el tema de la medición del impacto ha sido objeto de un acalorado debate así como de frecuentes estudios por parte de expertos, por ejemplo recientemente lo hizo el proyecto para la Evaluación del impacto del servicio de microempresas (AIMS) de la USAID y una serie de reuniones virtuales organizadas por el Grupo consultor para asistir a la gente sin recursos (GCAP) perteneciente al Banco Mundial. Felicitamos a estas organizaciones por la labor que realizan y les instamos a seguir haciéndolo. Mientras tanto, en esta monografía, nos vamos a concentrar en lo que los profesionales tenemos que hacer: las herramientas que nos ayudarán a diseñar mejores productos de empréstito y nos asistirán en la administración de las instituciones.

En primer lugar tenemos que reconocer que hay dos tendencias. Primero, en nuestro carácter de profesionales, necesitamos información que pueda ayudarnos sin problemas a tomar buenas decisiones. No tenemos mucho tiempo ni dinero para gastar en cerciorarnos de que los datos sean 99,44 por ciento correctos. Apreciamos la labor que realizan los académicos y demás para promover la teoría y la práctica de la evaluación del impacto, pero para nosotros la prueba consistirá siempre en determinar si estas herramientas producen datos que nos ayuden a tomar mejores decisiones.

Segundo, dada nuestra larga trayectoria en este campo, todavía creemos que el objeto de la labor de microfinanciamiento es paliar el problema de la pobreza. Optamos por este trabajo porque queremos ayudar a fomentar un proceso de transformación en la vida de nuestros clientes y sus comunidades.² Somos muy conscientes de que para lograrlo tenemos que desarrollar instituciones a gran escala que funcionen de una manera rentable. No obstante ello, nuestro principal objeto es la transformación de la persona y de su comunidad, en vez de la transformación de la institución.

Sabemos que tratar de averiguar si hemos logrado nuestro objetivo puede resultar algo complicado, dado que la pobreza incluye dimensiones sociales, espirituales y políticas, así como económicas. No obstante, es así como queremos medir nuestros logros: determinar si la gente mejora su vida, o no, a través de nuestros programas. Sabemos que se trata de una tarea no muy clara, pero optamos por dedicar nuestro tiempo a tratar de proyectar más luz sobre este tema que a buscar en aquellas partes bien iluminadas que no nos pueden indicar si hemos logrado nuestra meta o no.

El problema de la medición del impacto

A simple vista, el caso de la medición del impacto del microcrédito pareciera algo obvio. Si procuramos paliar el problema de la pobreza, y especialmente cuando usamos los escasos fondos públicos para hacerlo, tenemos que buscar una forma de determinar si estamos logrando nuestro

² Para esta monografía queremos establecer una distinción entre impacto y transformación. En nuestra opinión, el impacto es todo cambio, ya sea positivo o negativo, que se produce como consecuencia de una intervención. Por transformación se entiende todo cambio arraigado de creencias, valores, actitudes, acciones, relaciones y estructuras que se manifiestan en un nivel más alto y sostenido de existencia de una persona y/o comunidad.

objetivo. Después de todo, el crédito es un arma de doble filo. Para el prestatario, el crédito implica deuda y la deuda puede destruir tan fácilmente como puede construir. Si procuramos ayudar a la gente a salir de la pobreza, vamos a querer saber si no tenían recursos cuando empezaron a obtener préstamos y si eran menos pobres como consecuencia de los préstamos recibidos. No queremos verlos estancados, año tras año, obteniendo bajos rendimientos. El sólo saber que aumentamos la deuda de 100 millones de personas no nos indicará que logramos lo que nos propusimos, aun cuando hayamos provisto esa deuda de una manera financieramente viable.

Pero el caso no es tan claro y algunos de los principales protagonistas del campo del microcrédito han cuestionado la utilidad de los gastos en materia de medición del impacto.

Beth Rhyne afirma: "En su mayoría, las evaluaciones de los programas de créditos se basan todavía en las antiguas ideas sobre la causalidad. Se centran en la premisa de una línea directa de causalidad entre los prestatarios individuales que reciben los créditos y una determinada respuesta deseada, por ejemplo, un cambio en los ingresos del prestatario a raíz de haber recibido un determinado préstamo."³

El argumento básico en contra de una mayor medición del impacto ha sido:

1. La mayoría de los estudios del impacto no pasan una inspección académica: Los estudios que demuestran un cambio en los ingresos, activos o empleo comprueban que hay algo diferente en la vida de los clientes, pero sin indicar que el programa de préstamos causó el cambio. Sin medir los cambios en la vida de las personas que no recibieron los préstamos (como por ejemplo a través del uso de grupos de control), no se puede atribuir impacto alguno al crédito que se ha otorgado. Además, la mayoría de los estudios se realizan en un momento dado y se basan en los recuerdos no siempre confiables de los clientes para determinar cuál era su condición antes de recibir un préstamo.
2. Los estudios de impacto cuestan mucho dinero: los rigurosos estudios de impacto con grupos de control y bases de información son costosos. Requieren expertos externos o una persona bien capacitada para organizar el estudio, establecer el sistema de obtención de la información básica, capacitar a los enumeradores locales para recoger los datos del impacto, preparar el programa para compaginar los datos y luego llevar a cabo el análisis de los resultados finales.
3. Asimismo, es muy costoso realizar este tipo de análisis en forma periódica. La mayoría de las instituciones de microcrédito que luchan por ser financieramente viables no pueden darse el lujo de pagar a un grupo de expertos (ya sea consultores externos o personal permanente) para que se encargue de los correspondientes estudios del impacto en forma periódica.
4. El mercado proporciona suficientes muestras razonables de información sobre el

³ Rhyne, Beth, "A New View of Finance Program Evaluation," 1992, GEMINI, Development Alternatives Inc., Bethesda, MD.

impacto: Si los clientes de una organización de microcréditos pagan todo el valor del servicio que reciben y pagan sus préstamos a tiempo, además de volver periódica a solicitar más préstamos, entonces el programa debe estar teniendo un impacto positivo (pago del cliente = percepción de valor por el cliente = satisfacción del cliente = impacto positivo). La comprobación de esas premisas no produce información que justifique los altos costos que implica.

5. Por lo tanto, la medición del impacto se convierte en el último bastión para aquellos que no desean enfrentarse con la dura realidad del mercado. A menudo, se utilizan los estudios de impacto para justificar las erogaciones en concepto de desarrollo de las instituciones que no cumplen con las normas de rentabilidad de mercado ni la alta calidad de una cartera. El confuso mundo del impacto puede usarse fácilmente para confundir un deficiente rendimiento financiero.

El problema de la no medición del impacto

Si bien este argumento tiene cierta lógica, no responde a la cuestión de si el dinero gastado en microcréditos logra en realidad el objetivo de transformar la vida de aquellas personas que no tienen recursos. No presta asistencia alguna en la evaluación de los distintos tipos de sistemas de microcréditos. Por ejemplo, digamos que tenemos dos instituciones de microcréditos, ambas son igualmente rentables y atienden a la misma cantidad de clientes. Pero el impacto de las dos instituciones es ampliamente distinto. Si bien proporcionan créditos que son financieramente sostenibles, tienen un impacto marginal y aislado en sus clientes. La otra no sólo proporciona el crédito, sino que además forma líderes y crea redes sociales entre sus clientes de manera tal que produce un amplio cambio positivo en las comunidades. La medición financiera no nos proporciona forma alguna de distinguir entre las dos instituciones. Se necesitaría algún tipo de evaluación del impacto de la transformación para descubrir la diferencia.

Para nosotros, las medidas de rentabilidad y la calidad de la cartera son importantes para evaluar la salud institucional de una organización, pero no sirven para medir la salud o el bienestar del cliente. Como lo dijo uno de los profesores de contabilidad que entrevistamos para esta monografía. “Usar las utilidades y las pérdidas para medir el impacto del microcrédito es como usar un velocímetro para medir la temperatura”.

¿Pero por qué se va a tratar de usar un velocímetro para medir la temperatura? Solamente si no hubiera un termómetro o si los únicos medidores de temperatura disponibles fueran demasiado grandes, voluminosos y costosos para usar en forma periódica. Desafortunadamente, es ésa la posición en el campo de la medición del impacto actualmente. Ha elaborado herramientas muy complejas para demostrar donde ha habido algún impacto, pero para la mayoría de los que trabajamos en este campo esas herramientas son demasiado costosas o complejas para emplear en forma periódica.

Si vamos a elaborar herramientas que podamos usar, aquellas personas que administran organizaciones de microcréditos tienen que participar más activamente en la temática del impacto. En nuestra opinión, ya es hora de que los profesionales participen en el juego y rescaten a la evaluación del impacto como medio fundamental de gestión.

La necesidad de un nuevo paradigma para la medición del impacto

Para esta monografía hemos analizado más de 100 documentos de evaluación del impacto, incluso más de 50 herramientas reales, en busca de las que se pueden recomendar. Finalizamos este ejercicio sorprendidos por lo poco que hay para recomendar. No se debe a que los estudios del impacto no estaban bien hecho, sino a que no se podían duplicar o parecían ser muy costosos. Además, muchos de los estudios compartían uno o más de los siguientes aspectos negativos:

- A menudo se basan en la memoria del participante para producir datos básicos, en vez de recabar la información cuando el cliente ingresa al programa.
- Proporcionan información solamente para un momento dado y no pueden indicar si el impacto aumenta o disminuye con el correr del tiempo.
- Se basan en un período demasiado breve como para permitir que los efectos se manifiesten.
- No comparan los cambios de los clientes con los de no clientes.
- Requieren personas especialmente capacitadas para realizar las investigaciones o interpretar sus resultados.
- Los datos y procedimientos son tan específicos de una institución que no pueden utilizarse para otras instituciones.

El desarrollo de un instrumento que sirva para medir bien el impacto en forma periódica implicará cambiar el paradigma que usamos cuando pensamos acerca de la medición del impacto. El paradigma actual es el estudio académico del impacto iniciado por el donante, cuyo objetivo es comprobar si los programas financiados por los donantes tuvieron algún resultado positivo. Esta labor ha producido estantes llenos de estudios especiales que no pueden proporcionar análisis de tendencias ni pueden compararse con algún otro estudio de impacto. En otras palabras, produce información cuya función primaria es justificar los fondos de los donantes que ya se han gastado o dirigir el gasto de los fondos nuevos de donantes.

El hecho de que la palabra “estudios” esté ligado muy a menudo a la palabra “impacto” demuestra lo dominante que ha llegado a ser el paradigma académico. Pareciera que no se habla de medidas del impacto, control del impacto o análisis del impacto tan a menudo como se habla de los estudios del impacto.

En realidad podemos usar estos estudios. Los mencionamos libremente (siempre que estén a nuestro favor) cuando solicitamos financiamiento. Sin embargo, pocas veces los usamos cuando efectuamos nuestra planificación.

Un paradigma distinto: La auditoría del impacto

David Hulme habla de una secuencia continua de objetivos para la evaluación del impacto que oscilan entre probar impactos a efectos de medir los resultados de una inversión y mejorar la práctica de una institución de microcréditos.⁴ Las herramientas para medir el impacto que se

4 Hulme, David, "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: A Review", Mayo de 1997 - AIMS -

concentran en mejorar, en vez de comprobar, pueden incorporar algunas de las herramientas que ya se usan, pero las utilizarán de una manera diferente. Las herramientas que usan los administradores en forma periódica adoptarán un enfoque distinto.

- Se van a incorporar en la rutina periódica de recopilación de datos de una organización.
- Los miembros del personal recabarán y analizarán los datos.
- Los datos recabados y analizados seguirán siendo uniformes con el correr del tiempo y en el lugar y permitirán que se realicen análisis de tendencias y comparaciones de distintas regiones geográficas.
- Van a incluir un punto de comparación con gente de la misma comunidad que no reciban préstamos.⁵
- Los resultados se analizarán periódicamente (por lo menos una vez al año) y se convertirán en una parte clave del proceso de planificación.
- El análisis procurará una respuesta para la pregunta: “¿Cómo podemos mejorar el impacto positivo y fomentar la transformación?” en vez de la pregunta “¿Hubo algún impacto?”
- Participarán expertos externos – en lo posible locales – para verificar la precisión de los datos, formular recomendaciones para mejoras en el proceso de recopilación de la información y ayudar en el desarrollo de comparaciones con grupos de control.

Este tipo de control constante del impacto sugiere un paradigma distinto, la auditoría del impacto como herramienta interna de administración. Se parece más al proceso de una auditoría financiera que involucra todos los pasos que se enumeran antes. Los miembros del personal recaban datos financieros en forma periódica y constante. Usan estos datos para generar análisis de tendencias y comparaciones con el centro de utilidades. Se incorpora esta información en el proceso normal de planificación, con lo que se ayuda a la organización a mejorar su rentabilidad.

[Monografía preparada en colaboración con el Proyecto AIMS para la Reunión virtual del Grupo de trabajo del GCAP sobre Metodologías de Evaluación del Impacto (17 a 19 de abril de 1997)]

5 Nota sobre el uso de grupos de control: Si bien los grupos de control pueden representar la manera más común de determinar la causalidad en la evaluación del impacto, producen también dificultades logísticas y éticas para las instituciones de microcréditos. En el aspecto logístico, es costoso y lento hacer un seguimiento de la información sobre gente que no reciba créditos y otros servicios financieros. El dilema ético surge cuando se quiere usar la evaluación del impacto como una herramienta de gestión constante. No estaría bien abstenerse de otorgar créditos a la gente que podría llegar a usarlo simplemente para poder probar el valor de ese crédito. A continuación aparecen algunas maneras en las que las instituciones de microcrédito han tratado de salvar estas dificultades:

Usar datos generados por la oficina de estadísticas del gobierno para elaborar perfiles de la familia media en una comunidad y la forma en que ha cambiado con el transcurso del tiempo y compararlos con los cambios entre los clientes.

Instar a una universidad a pedir a los estudiantes que realicen investigaciones entre las personas que podrían servir de grupo de control.

Elaborar comparaciones entre los nuevos solicitantes y clientes que han estado con la organización durante varios ciclos de préstamos y usar a los solicitantes nuevos como grupo de control.

La persona capacitada en métodos estadísticos reconocerá rápidamente los aspectos negativos de cada uno de estos métodos. A efectos de administración, sin embargo, estos métodos pueden proporcionar suficiente indicación de causalidad con información útil para tomar decisiones.

Todos los años, la organización contrata a expertos externos (auditores) para verificar los datos y sugerir formas de mejorar los procedimientos contables y administrativos. Cuando toda la industria tiene las mismas normas de evaluación del impacto, las organizaciones pueden comparar su desempeño con organizaciones similares.

La auditoría del impacto funcionaría de la misma manera. Los miembros del personal recopilarían información básica sobre importantes indicadores financieros y sociales para cada cliente (o un grupo modelo) como parte del proceso de solicitud de préstamos. Se podría actualizar estos datos en forma anual o con cada solicitud de préstamo nueva. En forma periódica (ya sea semestral o anualmente) la organización analizaría estos datos para determinar las tendencias entre sus clientes y luego investigaría más a fondo los problemas que surjan de este análisis mediante encuestas entre los clientes o grupos especiales. Posteriormente, la organización compilaría estos datos y analizaría lo que significan para el diseño y la estrategia de sus actividades de empréstitos. En forma anual la organización podría publicar un informe con una descripción del impacto de su programa, los niveles de transformación deseados y alcanzados y todo cambio que harán en su programa como consecuencia de esta información. Los expertos externos podrían participar en la verificación de la precisión obtenida, sugerir mejoras en el proceso de recopilación de la información y asistir a la administración en pensar en las implicaciones que podría tener el análisis del impacto en las actividades del programa.

El uso del paradigma de la auditoría financiera nos ayuda también a pensar en cuánto estaría dispuesta a gastar una institución para medir su impacto. Por regla general: debiera estar dispuesta a gastar todo lo posible para efectuar el seguimiento y la auditoría de su impacto en la misma medida de lo que gasta para contabilizar y auditar sus finanzas. O bien, para decirlo de otra manera, la evaluación de la consecución de su objetivo debiera ser tan valiosa para una institución como la medición de sus ingresos para saber si está ganando suficiente dinero como para seguir con sus operaciones. En un programa de microcréditos de hasta 10.000 clientes, esto podría costar alrededor de US\$ 10.000 a 20.000 en concepto de personal, sistemas de seguimiento y auditores “externos”. Preveamos que una inversión de este tipo de control del impacto debiera rendir financieramente a medida que la institución se torna más eficiente en generar el tipo de impacto que desea y crea más beneficios para sus clientes. (Téngase en cuenta que este tipo de pensamiento no se aplica solamente a las actividades sin fines de lucro o con fines sociales. Cada vez más, las empresas recurren a la “auditoría social” y la “ficha de resultados equilibrada” como medio de determinar si su labor tiene un impacto positivo sobre sus empleados, clientes y comunidades.⁶)

Uno de los miembros de la *Opportunity International Network* de India, *The Bridge Foundation* (TBF) de Bangalore, nos ha demostrado el valor de este tipo de auditoría del impacto. En un principio, TBF concedía préstamos a particulares en las zonas urbanas. La labor se inició a través de iglesias y dirigentes de la comunidad, quienes ayudaron a identificar a clientes honestos. A partir de este punto, TBF realizó su propio análisis para determinar los

⁶ Véase "The Balanced Scorecard, Measures that Drive Success" escrito por Robert S. Kaplan y David Norton, Harvard Business Review, enero de 1992. Véase también "Auditing the Market - a practical guide to social auditing" escrito por Simon Zadek y Richard Evans, Traidcraft Exchange, 1993.

conocimientos, experiencia y capacidad potencial del emprendimiento. En estas etapas iniciales, la labor de TBF se orientó hacia la generación de empleos – la creación de oportunidades laborales para el grupo previsto a través de “proyectos con mucha mano de obra”.

Sin embargo, la experiencia y la auditoría del impacto produjeron un cambio en la metodología. En 1991, después de analizar los datos que había recopilado sobre el impacto de su labor, TBF decidió que la generación de empleo no estaba creando trabajos para el grupo beneficiario, es decir la gente sin ningún recurso, dado que los clientes estaban empleando a personas idóneas fuera del grupo beneficiario. Como consecuencia de ello, TBF se concentró en la generación de ingresos y en elevar los niveles de los ingresos familiares a través de “proyectos familiares”. Además, desde 1991, TBF ha hecho un gran cambio en su programa al salir del sector urbano en dirección al rural, al punto que la mayoría de sus clientes están ubicados en los pueblos del interior de los cuatro estados del sur de la India.

Herramientas de medición del impacto para los administradores

En calidad de administradores, queremos usar los datos sobre el impacto para tomar decisiones estratégicas críticas. Queremos tener conocimiento de aspectos tales como con qué sectores de clientes trabajar, cuáles son los productos de empréstito que están funcionando, qué inconvenientes u obstáculos tienen nuestros clientes, por qué han bajado las tasas de amortización, por qué la gente se va de nuestros programas, qué clientes reciben más beneficios y quiénes reciben menos, y cuál es la mejor forma de ampliar nuestros programas.⁷ Con ese propósito, queremos herramientas que:

- proporcionen un análisis de las tendencias con el transcurso del tiempo
- ofrezcan resultados que puedan compararse con datos anteriores sobre el impacto
- puedan ser implementadas por el personal existente con una definición clara de la función que cumplirán los expertos externos
- formen parte del sistema normal de información de una institución
- no cuesten más de lo que cuesta efectuar el seguimiento y la auditoría de la información financiera

Estos criterios tienden a tornar confusa la división entre el control del impacto y la evaluación del impacto. El control del impacto es la evaluación de los resultados de un proyecto en función de sus metas internas mediante la recopilación de la información en forma periódica, ya sea continua o actual. Puede resultar útil para las decisiones que tome la administración con respecto a si los clientes pueden recibir préstamos más grandes o no. La evaluación del impacto consiste en evaluar un proyecto en función de sus principales objetivos en un determinado

⁷ Obsérvese que no nos concentramos en la cuestión de quién es nuestro público en esta monografía, dado que es un tema que se trata muy bien en otra monografía escrita para la Reunión de Consejos de 1999 por Anton Simanowitz y Ben Nkuna de Small Enterprise Foundation y Sukor Kasim del Center for Policy Research, University Sains Malaysia, titulado *"Overcoming the Obstacles to Identifying the Poorest Families, Especially the Women: Using Participatory Wealth Ranking [PWR], the CASHPOR House Index, and Other Measurements in a Way that Assures Identifying the Poorest Families, Especially the Women in those Families, and that Encourages Their Participation in Programs"*.

momento y en retrospectiva. Añade intencionalidad a la cuestión de si se está cumpliendo con la misión o no y cómo se podrían corregir errores a mitad de camino. Nuestra opinión es que no hay por qué pensar que se trata de actividades distintas, sino de dos componentes necesarios para un sistema permanente de auditorías de impacto.

En la siguiente sección enumeramos algunas de las herramientas más promisorias para la evaluación del impacto que hemos identificado en nuestro análisis. Si bien no hay una sola herramienta que responda a todos los criterios que enumeramos antes, se las podría usar en varias combinaciones para desarrollar un sistema de auditorías de impacto.

Herramientas recomendadas

Herramienta: Sistema de instrucción integrado

Creador: Helzi Noponen

Organización implementadora: Friends of Women's World Banking, India, con financiamiento de la Ford Foundation

Descripción: Un sistema interno, descentralizado e integrado de control, evaluación, administración y capacitación que puede usarse para tomar decisiones en todos los niveles, incluso clientes, trabajadores locales y donantes.

Ejemplos de preguntas:

¿He mejorado mi refugio?

¿He mejorado mis procesos de producción?

¿He mejorado mi acceso a la atención médica?

¿Estoy satisfecho(a) con mis condiciones?

(se formulan las preguntas mediante ilustraciones)

Principales aspectos positivos:

- Un sistema integrado que se incorpora en la labor constante de recopilación de datos de los clientes, encargados de préstamos y administradores
- Proporciona información útil a todos los encargados de tomar decisiones en el proceso, incluso los clientes
- Se basa en las ilustraciones de manera tal que pueda usarse con clientes analfabetos

El Sistema de Instrucción Integral (SII) se basa en un diario pictórico compilado por los clientes, quienes vuelcan la información a un diario sumario que lleva el grupo de autoayuda del microcrédito y posteriormente se entrega al organizador de la zona, al administrador del programa y, por último, al proveedor intermediario de los fondos. En cada nivel, los participantes recopilan datos, evalúan el cambio, analizan las razones para el cambio, modifican sus estrategias basándose en lo que aprendieron y documentan los adelantos, además de compartir los conocimientos adquiridos.

Un grupo de prueba formado por tejedoras analfabetas que trabajan con telares usaron sus diarios pictóricos para reflexionar acerca de sus vidas, ejercer presión para tener electricidad y una clínica para enfermedades relacionadas con el trabajo. Los grupos de autoayuda las usaron, junto con los módulos de capacitación afines, para controlar y mejorar su función institucional en aspectos tales como liderazgo y contabilidad. El personal local las usó para procurar una buena administración de los recursos al dirigir la capacitación a las áreas en que se identificaron

necesidades. Además se enteraron de que el grado de mano de obra infantil era mucho mayor que lo que pensaban, y por lo tanto crearon un programa al respecto. Aparte de los datos de evaluación del impacto, el sistema crea un flujo de las mejores prácticas y enseñanzas y, por sí mismo, puede servir como herramienta para la habilitación de los clientes y del personal.

El SII puede adaptarse mediante el uso del Manual de Análisis de los Interesados (*Stakeholder Analysis Manual*) para determinar las esferas adecuadas para consultas e indicadores y posteriormente contratar un artista local para adaptar los dibujos. El costo de implementación del SII reside fundamentalmente en la capacitación del personal y el tiempo de procesamiento, los costos de transporte para viajar a las sesiones de capacitación y el costo de impresión o fotocopiado de los diarios y manuales. (Los diarios de tres años de los clientes cuestan alrededor de 404 cada uno). Dado que se trata de un sistema integral, el requisito primordial es el compromiso por parte de la ONG para que participe el personal de todos los niveles.

Herramienta: Sistema de supervisión de clientes

Creador: MSI, Lorraine Blank y Russ Webster

Organización implementadora: Workers Bank, Jamaica

Descripción: Una base de datos creada con el programa Access que proporciona datos básicos sobre salud, educación y la condición financiera de los clientes particulares en el momento de otorgarse el primer préstamo y en fechas posteriores.

Ejemplos de datos recopilados:

(la herramienta usa el formato de registro de datos)

Bienes de consumo doméstico duraderos y no duraderos que se usen en su casa

Pagos actuales de cuentas

Recursos en efectivo

Valor medio de los gastos en alimentos

Aspectos positivos:

- Sistema de bajo costo para efectuar un seguimiento de los principales indicadores del impacto con el transcurso del tiempo
- Control del impacto integrado en el sistema de solicitudes de préstamos
- El almacenamiento de la información en una base de datos computadorizada sirve para producir una amplia variedad de informes y comparaciones entre los diversos factores (monto del préstamo, tipo de empresa o negocio, ubicación, etc.) y el posterior impacto (cambios en los activos, educación, salud, etc.)

MSI ha colaborado con el Workers Bank de Jamaica en el desarrollo de una base de datos para el control del impacto que está integrada con el sistema de solicitud de préstamos. Los clientes solicitan un préstamo en una entrevista que tienen con algún encargado de préstamos, quien enseguida ingresa los datos directamente en una computadora. Los datos solicitados en la entrevista incluyen información necesaria para evaluar el préstamo, así como información sobre los ingresos, activos, gastos, etc. del cliente. Todo el proceso de la entrevista toma alrededor de 20 minutos. Cuando los clientes vuelven a solicitar un préstamo, se vuelve a recabar la información. Todo ello permite efectuar un seguimiento de los cambios en estos indicadores durante el período en que el cliente obtenga préstamos del Workers Bank.

Herramienta: Evaluación del impacto a cargo del profesional

Creadores: SEEP, con la dirección de la Directora Ejecutiva de ese entonces, Elaine Edgcomb, con Barbara MKNelly, Carter Garber y Nancy Horn (como parte del proyecto AIMS de la USAID)

Organización implementadora: ODEF/Honduras, en asociación con Katalysis; y Kafo Jiginew/Mali, en asociación con Freedom from Hunger

Descripción: Un análisis del impacto con varios componentes que incluye una comparación transversal de los clientes y no clientes, entrevistas a fondo de los ejemplos de clientes de varios años, un estudio de los ex clientes y entrevistas con grupos especiales para averiguar el grado de satisfacción de los clientes.

Ejemplos de preguntas:

En las últimas cuatro semanas, ¿tuvo algún tipo de ingresos que no estén relacionados con el trabajo que realizó para otras personas?

Cuando está por tomar la decisión de emprender un negocio, ¿qué factores tiene en cuenta?

Durante los últimos dos años, ¿efectuó alguna reparación, mejora o ampliación de su vivienda que haya costado más de \$50?

En comparación con el último año escolar, ¿sus gastos familiares en concepto de escuela y artículos escolares para el corriente año lectivo disminuyeron, siguieron igual o aumentaron?

Aspectos positivos:

- Uso de grupos de control para ayudar a atribuir impacto
- Combinación integral de herramientas que se concentran en distintos aspectos del impacto

En Kafo Jiginew, se administró la encuesta sobre el impacto con tres grupos: clientes de un año, clientes de dos años y clientes nuevos. El personal realizó la prueba durante un período de tres semanas y se asignó el personal a clientes que no conocían. Los costos de Kafo (por salarios, viáticos, etc.) ascendieron a US\$ 2.800; los costos de Freedom from Hunger fueron de US\$ 8.700 para salarios, gastos y alquiler de coche para el instructor y el conductor.⁸ Se utilizó un total de 197 días hombre, incluyendo la planificación, las pruebas preliminares, la recopilación de los datos, la instalación del software, el ingreso de los datos y su análisis.

La evaluación sirve mucho para comprobar el impacto positivo en los varios niveles, incluso las empresas, los domicilios, los particulares y la comunidad. Además, proporcionó información a Kafo con respecto a temas tales como el uso real de los fondos de los préstamos por parte de los clientes, lo que ayudará a reorganizar mejor el programa.

Herramienta: Encuesta final de clientes

Creador: compilada por Carter Garber para el Proyecto AIMS de la USAID,⁹ basándose en las

⁸ Incluimos todos estos ejemplos detallados de costos porque estamos agradecidos por la transparencia de los informes tanto de Kafo Jiginew como ODEF y esperamos que la futura documentación de las evaluaciones de impacto incluyan esta información, lo que servirá para que los profesionales juzguen su capacidad de duplicar las herramientas. En la mayoría de los casos nos vemos forzados a estimar lo que puede llegar a ser la definición de una “herramienta de bajo costo”.

⁹ A fin de no duplicar la buena labor realizada en otras partes, no vamos a informar acerca de otros Proyectos AIMS que hallamos interesantes, sino a recomendar que se consulte la página Web de AIMS que aparece en el Apéndice.

“Entrevistas finales de los clientes de Trust Bank” del Women’s Opportunity Fund.

Organización implementadora: AGAPE, Colombia, miembro de Opportunity International Network

Descripción: Una entrevista estándar de un grupo de clientes que obtuvieron préstamos cuando se retiran del programa de empréstitos.

Ejemplos de preguntas:

¿Cuáles son las principales razones por las que se retira o se retiró del programa?

¿En qué le ayudaron los préstamos para su negocio o empresa?

¿De qué forma le ayudó el préstamo a su familia?

¿Podría nombrar dos aspectos que más le gustaron con respecto al programa?

Si bien son muy limitadas en su alcance, consideramos que sería útil incluir una herramienta que represente una primera medida fácil de implementar para determinar el grado de satisfacción del cliente con respecto al programa. Consiste en encuestas de 5 a 15 minutos que los encargados de préstamos hacen a los clientes cuando se retiran del programa. Cuando AGAPE/Colombia utilizó la herramienta, se obtuvo información sobre los cambios que se produjeron en materia de ingresos de los clientes, el uso de los préstamos y los montos de los mismos. Basándose en lo averiguado, se decidió concentrarse en ofrecer capacitación a los clientes para enseñarles a invertir los préstamos y para mejorar las evaluaciones iniciales de los negocios y empresas.

Mediante un método similar, FINCA/Nicaragua produjo un informe sobre la clientela prevista, la rotación de clientes y el impacto del programa, escrito por John Hatch, Todd Manwaring, Meredith Terrell y Judd Horn, Septiembre de 1998. No obstante, las encuestas se hicieron a clientes nuevos, clientes que se retiraban del programa y ex clientes. Los resultados indicaron los distintos problemas que existían en materia de satisfacción con el producto e impacto sobre el cliente para cada grupo.

Herramienta: Estudio de evaluación del impacto

Creador: Monawar Sultana y Ashok Nigam

Organización implementadora: Family Development Fund, Egipto (UNICEF/Egipto, 1998)

Descripción: Mide las mejoras que se producen en el bienestar material, el acceso a los servicios sociales básicos, las mejoras en las condiciones de la mujer y la sostenibilidad institucional del programa que usa entrevistas individuales con cuestionarios estructurados, entrevistas de grupos especiales y estudios de casos especiales.

Ejemplos de preguntas:

¿Con qué frecuencia come vegetales o frutas su familia?

En los últimos dos años, ¿alguna persona de su familia ha solicitado otro préstamo además del préstamo del proyecto?

¿Cómo trataría a sus hijos si tuvieran diarrea?

¿La relación con su esposo (o sus suegros) cambió después de conseguir el préstamo?

Aspectos positivos:

- Buena combinación de herramientas para confirmar y controlar los datos (triangulación)
- Uso del grupo de control

Este estudio usó un buen método estructurado en distintos niveles para recabar diferentes tipos de información sobre los clientes. El primer nivel, superficial y amplio, correspondió al cuestionario de la entrevista. Se dirigió a una muestra aleatoria de clientes y a un grupo de control. Los encargados de préstamos realizaron las entrevistas y todo el estudio se llevó a cabo en un plazo de 30 días. El segundo nivel, las entrevistas de los grupos especiales, involucró charlas de participación abierta con 107 mujeres en ocho centros. El último nivel, los estudios más detallados de casos, involucró entrevistas individuales con ocho prestatarios del mismo grupo.

Entre los múltiples resultados interesantes cabe destacar el hecho de que los ingresos de las actividades crediticias se gastan primordialmente en la educación de los hijos y la subsistencia familiar y que la cantidad de prestatarios cuyos hijos no iban a la escuela disminuyó de 23 por ciento a 16 por ciento, si bien la mayoría de los prestatarios optó por educar a sus hijos en vez de a sus hijas. Una de las recomendaciones para mejorar el programa fue poner mayor énfasis en las mujeres del grupo más joven a fin de cumplir con los objetivos de UNICEF de mejorar la condición de los niños.

Otras herramientas de interés:¹⁰

Evaluación del impacto que tiene sobre los clientes la línea de crédito de Mbeya. *Por Corey Huntington para Mennonite Economic Development Associates (MEDA) Tanzania. Septiembre de 1996* Los clientes participaron en análisis colectivos y en entrevistas individuales más detalladas sobre los impactos económicos y sociales que sufrían los particulares y sus familias, lo que produjo resultados positivos tales como una mayor independencia financiera de la mujer y recomendaciones del tipo de la necesidad de más capacitación de los clientes. El costo ascendió a US\$ 3.700.

Programa de Ahorro y Préstamos colectivos garantizados en Cisjordania y Gaza. *Por Khalid Nabris. Save the Children / Cisjordania y Gaza Septiembre de 1997.* Se trata de una combinación interesante de datos cualitativos y cuantitativos que incluye un cuestionario para prestatarios y uno para los que se retiran del programa, charlas colectivas con grupos especiales de prestatarios, los cónyuges e hijos de los prestatarios y talleres con el personal local.

Medición del éxito de los clientes: Una evaluación del Impacto sobre las microempresas de ACCION en Estados Unidos. *Por Cristina Himes con Lisa J. Servon The U.S. Issues Series Document No. 2, Abril de 1998.* El formulario de solicitud del préstamo recopila datos básicos para los préstamos nuevos y reincidentes, con lo cual se proporcionan datos longitudinales sobre el consumo comercial y personal, así como sobre ingresos. Así se mantienen bajos los costos, si bien implica también que el sistema no efectúa un seguimiento de clientes que se han retirado del programa y el mantenimiento de los datos es irregular. Se realizaron también entrevistas más detalladas sobre las ganancias individuales, la experiencia de las familias y comunidades como

¹⁰ Obsérvese que hubo otras evaluaciones que nos resultaron interesantes, pero no las incluimos porque no contábamos con documentación completa o porque no consideramos que podían reproducirse. En el Apéndice aparecen otras herramientas de interés.

consecuencia del programa de emprendimientos y microcrédito.

Herramientas usadas por ADEMI-BANCOADEMI. Según descripción de Pedro Jiménez Marzo de 1998. Desde el principio, ADEMI ha recabado datos relacionados con el crecimiento comercial de sus clientes como parte de cada solicitud de préstamo. Los indicadores incluyen información sobre disponibilidades, equipos, activos, ventas, utilidades, salario del propietario y de los empleados, gastos, ahorros y cantidad de empleados. En la actualidad, ADEMI cuenta con datos sobre más de 44.000 empresas que ha recopilado desde 1983 y ha podido utilizarlos para comprobar el impacto macroeconómico de sus préstamos y para ejercer presión para lograr la atención del sector de microempresas.

Implementación de las herramientas

Un buen programa de medición y control del impacto no dependerá solamente de una sola herramienta, de la misma forma en que los gerentes comerciales utilizan un conjunto de medidas para poder evaluar los resultados financieros y proyectar el crecimiento futuro. Si bien los empresarios a menudo se refieren al “resultado final” como la medida final de su desempeño, en realidad, hay muchas medidas que las empresas y los negocios utilizan para evaluar sus resultados. Entre ellas podemos citar a las utilidades por acción, la participación en el mercado, la tasa interna de rendimiento, el actual valor neto y la más reciente herramienta de evaluación económica, el valor económico agregado. Las empresas añaden a estas herramientas numéricas una amplia serie de medidas subjetivas para evaluar el grado de satisfacción del cliente y su conducta, incluso encuestas y grupos especiales.

Lo mismo ocurre con un buen régimen de análisis del impacto. Empezará con una buena base de información que se sigue periódicamente en un formulario que pueda evaluarse de muchas maneras distintas (como por ejemplo la base de datos empleada por el Workers Bank de Jamaica). En la mayor medida de lo posible, se deben normalizar las herramientas para esta base de información de manera tal que la información pueda auditarse en forma periódica. Además de todo esto hay otras formas de efectuar el seguimiento del impacto, incluso encuestas y grupos especiales, que proporcionan a los encargados de tomar decisiones un mayor conocimiento y comprensión de las condiciones, los valores y las experiencias de sus clientes.

Las dificultades que nos depara el futuro

Para que la medición del impacto se convierta en algo tan común y natural como la auditoría financiera, todos los que integramos la comunidad del microcrédito tendremos que tomarlo más en serio.¹¹

- **Los profesionales** tendrán que rescatar la medición del impacto como herramienta primordial de la administración. Tendremos que tomar la iniciativa para descubrir, desarrollar, probar y perfeccionar las herramientas que nos indican si estamos logrando nuestro objetivo. No podemos esperar más que los donantes o los profesores se ocupen de

¹¹ Una medida práctica: Scott Parrott del *National Institute for Social Science Information* (NISSI) ha recibido financiamiento para crear una biblioteca de investigación de las herramientas de evaluación del impacto para las organizaciones de desarrollo de la microempresa en su sitio Web. Como primer paso, tenemos previsto proporcionar a NISSI las herramientas que hemos analizado para facilitar el acceso a las mismas.

efectuar un análisis del impacto para nosotros.

- **Los donantes** tendrán que utilizar los fondos disponibles y aplicar sus conocimientos y experiencia en este campo, como lo ha hecho la USAID en el proyecto AIMS. Deberán colaborar con los profesionales a efectos de desarrollar herramientas que puedan duplicarse y utilizarse para analizar y mejorar la actuación de las instituciones de microcrédito en lo que respecta a transformar la vida de sus clientes y deberán recompensar a aquellas instituciones que implementen las herramientas.
- **Los consultores**, especialmente los consultores locales, tendrán que adquirir conocimientos y experiencia en lo relativo a la aplicación de estas herramientas y a la auditoría de sus uso, de manera tal que podamos contar con herramientas normalizadas que produzcan datos uniformes y seguros que sean útiles para los profesionales.
- **Los académicos** tendrán que colaborar con los profesionales a fin de ver de qué manera se pueden adaptar las herramientas que ya han elaborado para que sirvan para el sistema de control que ya se use. Además, pueden ayudar a analizar los datos que proporcionen aquellas instituciones que empleen distintas metodologías de empréstito en otras partes del mundo.
- **Los clientes** no deberán ser meros objetos de estudio, sino convertirse en usuarios de los datos que se generen. Los clientes deberán estar en condiciones de notar el impacto que ha tenido su participación sobre su vida, compararlo con el impacto que ha habido en otros y formular sugerencias para que la institución de microcrédito pueda mejorar su capacidad de asistir en el proceso de su transformación.

Al trabajar todos en estrecha colaboración, podremos proyectar algo de luz sobre este campo de la medición del impacto y encontrar la manera de medirlo y de mejorar nuestra capacidad de mejorar la vida de los clientes que atendemos con el microcrédito.

REFERENCIAS SELECTAS

En nuestra opinión las siguientes monografías y libros sobre la evaluación del impacto son especialmente útiles.

- Cohen, Monique. Septiembre de 1998. "Impact Assessment: The Evolving Agenda." Washington, D.C. Informe de la USAID.
- Davies, Philip. 1996. "Qualitative Tools and Microenterprise Impact Evaluation." New York, NY: Documento de trabajo de SEEP.
- Fetterman, David M., Shakeh J. Kaftarian y Abraquam Wandersman (eds.). 1996. Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Finsterbusch, Kurt, Lynn G. Llewellyn y C. P. Wolf. 1983. Social Impact Assessment Methods. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Finsterbusch, Kurt, Lynn G. Llewellyn y C. P. Wolf. 1981. Methodology of Social Impact Assessment (2ª edición). Stroudsburg, PA: Hutchinson Ross Publishing Co.
- Gosling, Louisa y Mike Edwards. 1995. Toolkits. A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation. Development Manual 5. Londres, Inglaterra Save the Children.
- Hatch, John K. y Laurie Frederick. 1998. "Poverty Assessment by Microfinance Institutions: A Review of Current Practice." Washington, D.C. Microenterprise Best Practices Project.
- Horn, Nancy E., Ph.D. Makonen Getu, Ph.D, et. al. 1997. "Transformation Case Studies: Lessons from Ghana, Indonesia, Russia and Colombia." Chicago, IL Opportunity International.
- Hulme, David. 1997. "Impact Assessment Methodologies for Microfinance: A Review." Washington, D.C. Informe N° 14 de AIMS.
- Hyman, Eric y Kirk Dearden. 1997. "A review of Impact Information Systems of NGO Microenterprise Programs." Washington, D.C. Informe N° 10 de AIMS de la USAID.
- Mayoux, Linda. 1997. Impact Assessment and Women's Empowerment in Micro-finance Programs: Issues for a Participatory Action and Learning Approach. Background paper submitted to CGAP virtual meeting on Impact Assessment Methods in Microfinance Programs.
- Mohr, Lawrence B. 1995. Impact Analysis for Program Evaluation 2. (2ª edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Narayan, Deepa. 1996. Toward Participatory Research. World Bank Technical Paper Number 307. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Nigam, Ashok. March 1998. "Impact Assessment of Microcredit Programmes: A methodological note and questionnaire." New York, NY: UNICEF.

Patton, Michael Quinn. 1990. Qualitative Evaluation and Research Methods (2º edición.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Sebstad, Jennefer. Junio de 1998. "Toward Guidelines for Lower-Cost Impact Assessment Methodologies for Microenterprise Programs." Discussion Paper for the Second Virtual Meeting of the CGAP Working Group on Impact Assessment Methodologies. Washington, D.C. USAID AIMS.

Sebstad, Jennefer. Junio de 1996. "Overview of Studies on the Impact of Microenterprise Credit." Washington, D.C. USAID AIMS.

Wholey, Joseph S., Harry P. Hatry y Kathryn E. Newcomer (editores.). 1994. Handbook of Practical Program Evaluation. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

La página Web de AIMS se encuentra en www.mip.org.

La página Web del National Institute for Social Science Information (NISSI) se encuentra en www.nissi.org.

El sitio Web de MandE News tiene información general sobre evaluaciones del impacto de Gran Bretaña en www.mande.co.uk/news.htm.

Todo el Apéndice de este documento, incluso los resúmenes de las 15 herramientas de evaluación, se encuentran en el sitio Web de la Reunión Cumbre del Microcrédito en www.microcreditsummit.org.