

INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MICROCRÉDITOS

Viloria Amelec

Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacionales

amelec@gmail.com

Resumen Dentro de los planes de la lucha contra la pobreza se han establecido los programas de microcréditos como instrumentos confiables para mejorar el beneficio económico y social de una región. El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar los indicadores de gestión que se han utilizado en estos programas. Se realiza un análisis documental donde se muestra las características de los indicadores más utilizados. Se concluye, según la opinión de diversos autores, que existe la necesidad de contribuir a la gestión de los programas de microcréditos con indicadores que midan no sólo los aspectos económicos de rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones bancarias que los administran, si no el impacto social que estos provocan sobre los beneficiarios y la propia nación.

Palabras claves— Programas de microcréditos, impacto social y económico, indicadores de gestión.

Abstract— Within the plans for combating poverty have been established programs such as microcredit reliable instruments to improve the economic and social benefit of a region. This paper aims to characterize management indicators that have been used in these programs. We carried out an analysis documentary which shows the characteristics of the indicators used. It is concluded, according to the opinion of several authors, that there is a need to help manage programs microcredit with indicators that measure not only the economic aspects of sustainability and profitability of the banking institutions, if not the social impact they cause on beneficiaries and the nation itself.

Keywords— Microcredit programs, social and economic impact, management indicators.

1. INTRODUCCIÓN

Durante el último cuatrienio (2003-2007) América Latina ha registrado el mayor crecimiento de Producto Interno Bruto (PIB) por habitante de su historia. De acuerdo con los pronósticos de la Comisión para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (CEPAL) esta tendencia continuará en el 2008, lo que completaría cinco (5) años consecutivos de crecimiento económico a un valor superior al 3% anual [1], tal como se muestra en la figura 1.

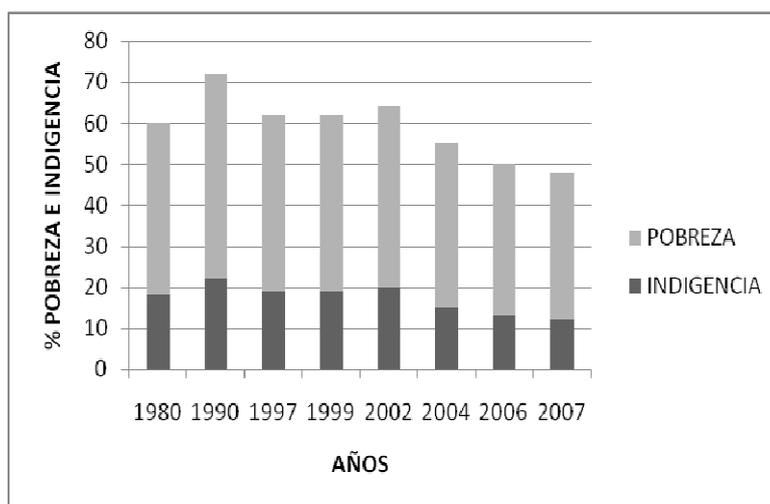


Figura 1. América Latina Evolución de la Pobreza y la Indigencia 1980-2007 [1].

De manera similar, la República Bolivariana de Venezuela logró disminuir sus tasas de pobreza y pobreza extrema e indigencia en un 18,4% y 12,3%, respectivamente, entre los años 2002 y 2006. La elevada tasa de crecimiento del PIB, así como la implementación continua de programas sociales de gran amplitud, permitieron que tan solo entre los años 2005 y 2006 la tasa de pobreza pasara de un 37,1% a un 30,2% y la de indigencia de un 15,9 a un 9,9% [2]. La disminución de este indicador para los últimos cinco (5) años se muestra en la figura 2.

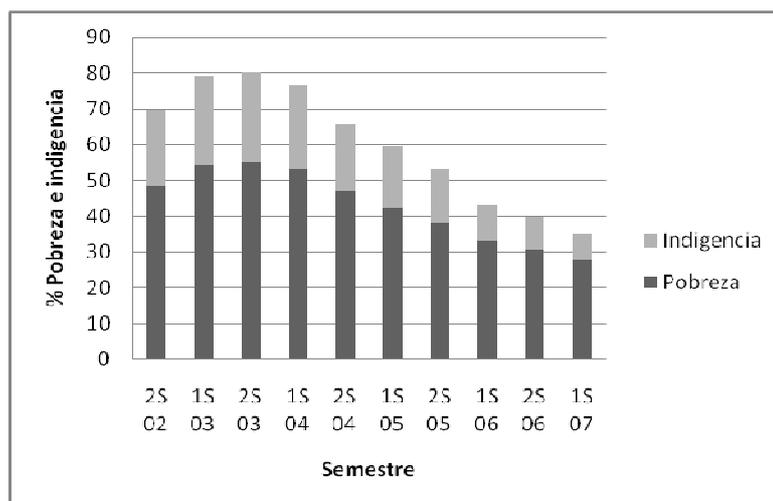


Figura 2. Evolución de la Pobreza y Pobreza Extrema en el Periodo 2002-2007 [2].

El gasto social ha crecido notoriamente en la última década, tendiendo a estabilizarse en relación con el PIB. No obstante un estudio sobre la eficiencia en la utilización del gasto social para generar bienestar humano en Venezuela [3] demuestra que en los últimos años la cantidad de dinero invertido en los planes de reducción de la pobreza no han sido proporcionales a los logros alcanzados, debido a la existencia de ineficiencias institucionales y la falta de cohesión social entre los habitantes.

Como consecuencia la ciudadanía expresa bajas expectativas con respecto a las instituciones públicas, escasa participación cívica y refugio en las relaciones basadas en la familia, lo que se puede articular con valores marcadamente individualistas [4]. Esta situación amenaza con limitar el acceso a los programas de apoyo social por parte de los más pobres, por el deterioro de las relaciones en sus comunidades de origen, y pudiese constituirse en un obstáculo importante para que la población se organice y plantee sus necesidades y demandas ante los organismos públicos.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP, por sus siglas en inglés, 1996), en su Informe sobre Desarrollo Humano [5], plantea que para los encargados de formular las políticas de cada país el objetivo fundamental tiene que ser el fortalecimiento de los vínculos entre crecimiento económico y desarrollo humano. En tal sentido, se necesitan nuevos enfoques para incrementar las oportunidades laborales y mejorar sus condiciones, de manera que las personas puedan tomar parte en este mismo proceso de crecimiento y aprovechar los beneficios que se generan. Por esa razón se

considera que la participación y el fortalecimiento de las comunidades locales son factores determinantes para un desarrollo sostenible desde el punto de vista económico y social a largo plazo. Como consecuencia de la importancia otorgada a estos elementos, en la puesta en marcha de nuevos programas de desarrollo, “*se ha pasado de un enfoque basado únicamente en el crecimiento económico a otro más integral, en el cual se combinan aspectos económicos y sociales y se pone énfasis en los individuos y sus necesidades*” [6]. En este sentido, uno de los instrumentos utilizado para estos procesos han sido los microcréditos, debido a que permiten ofrecer apoyo financiero a estratos socioeconómicos generalmente excluidos de los sistemas bancarios tradicionales [6].

Los programas de microcréditos, nacidos en Bangladesh a través del modelo del Grameen Bank, han rendido frutos inesperados en la lucha contra la pobreza a nivel mundial. Tal y como demuestran diversos autores, entre los que podemos mencionar Hossain (1989) [7], Khandkar, Khalily y Khan (1993) [8], Mustafa y otros (1996) [9], Pitt y Khandkar (1996) [10] y Hulme y Mosley (1996) [11], estos señalan evidencias estadísticamente significativas del impacto positivo que los programas han demostrado promover: la creación de empleo, el bienestar de los más necesitados, el fortalecimiento de las mujeres, nuevas relaciones igualitarias entre los dos (2) sexos y la creación de cohesión y capital social.

Pero, así como diversos autores han calificado el éxito de los microcréditos también existen otros, entre los que podemos resaltar a Yunus (1998) [12], Matin y Sinha (1998) [13], Jonson y Rogaly (1998) [14], Khandkar, Khalily y Khan (1993) [8], Hatch y Frederick (1998) [15], Lacalle y otros (2005) [16]; que destacar la necesidad de definir indicadores apropiados para dichos programas en términos de la generación de valor social, económico y productivo. Ya que la mayoría de las mediciones existentes evalúan el desempeño de las instituciones microcrediticias en términos de su capacidad para ser rentables y sostenibles en el tiempo.

En tal sentido, el presente artículo tiene por objetivo caracterizar los indicadores de gestión que se han utilizado en los programas de microcrédito y determinar las características necesarias para el diseño de

nuevos indicadores que incluyan, no sólo aspectos económicos, si no la valoración del impacto social que estos generan y el desarrollo socioeconómico que sus beneficiarios puedan producir para la nación.

El artículo sigue una investigación bibliográfica y se encuentra estructurado con una breve descripción de la importancia de los microcréditos en la lucha contra la pobreza, los indicadores económicos más utilizados, así como los intentos desarrollados para medir el impacto social que los programas microcrediticios generan sobre sus beneficiarios, finalmente, se proponen algunas características que deben tener estos indicadores para contribuir al modelo de gestión de la productividad de dichos programas.

2. DESARROLLO

1. Bases Teóricas

A. Definición e importancia de los microcréditos en la lucha contra la pobreza.

Según la Cumbre Internacional del Microcrédito, el microcrédito se define como: *“Pequeños préstamos destinados a personas pobres para proyectos de autoempleo generadores de renta. Estas personas no disponen de garantías habituales y se sustituyen por medidas de formación, apoyo técnico, préstamos grupales y apoyo de entidades sociales”* [4].

La idea central que encierran los microcréditos es, en lugar de prestar millones para realizar grandes inversiones en infraestructura, conceder pequeños préstamos a los más necesitados, con el único fin de ayudarles a salir del círculo vicioso de la pobreza. De esta manera, ayudando a miles de pequeños microempresarios a crear su propio negocio, crear nuevos puestos de trabajo e incrementar sus ingresos, se puede romper este círculo en el que viven millones de personas, y como consecuencia, llegar a modificar las cifras mundiales de pobreza [17]. Según palabras de Yunus [12], *todos los hombres tienen una habilidad o instinto de supervivencia*. No es necesario enseñarles cómo sobrevivir, sólo se necesita poner a su alcance los recursos financieros para que ellos mismos puedan desarrollar y poner en práctica las habilidades que ya tienen.

Las principales características de los microcréditos provienen de su propio nombre y se señalan en la tabla 1.

Tabla 1. Características de los Microcréditos [17].

CARACTERÍSTICAS
La reducida cuantía de los préstamos. Se trata de pequeñísimas cantidades de dinero (varios cientos de dólares).
Se conceden a muy corto plazo, normalmente por un periodo de un año o inferior a un año.
Los periodos de reposición son muy pequeños y las cantidades devueltas en cada reembolso son, asimismo, muy reducidas. Lo más frecuente es que la devolución del principal más los intereses sea semanal o mensual.
Los recursos prestados, se invierten en actividades escogidas de antemano por los propios prestatarios.

El resultado de la prestación de estos servicios financieros es el incremento de los ingresos y los ahorros. Pero además, estimula la autoestima y confianza de los prestatarios en sí mismos, cuando descubren que pueden adquirir, invertir y devolver un préstamo.

Los aportes concretos del microcrédito en la lucha por alcanzar un desarrollo social y económico sostenible, señalado en Comisión Europea [17] son:

- Mayor inclusión en el mercado laboral,
- Desarrollo del espíritu empresarial,
- Promoción de iguales oportunidades, Aumento de la inclusión social,
- Desarrollo del capital, de los mercados locales y creación de nuevos sectores.

B. Tipos de indicadores utilizados para medir la gestión e impacto de los programas de microcréditos.

Las experiencias de los programas de microcréditos demuestran ser positivas en cuanto a resultados concretos, pero todavía no se ha conseguido valorar el verdadero impacto de este sistema sobre la pobreza. La inexistencia de herramientas fiables de medición no ha permitido a los expertos obtener cifras concluyentes sobre su eficacia en un sentido más global [16].

La gran mayoría de indicadores de desempeño que permiten evaluar, medir y hacer un seguimiento de

los resultados de las operaciones microcrediticias no cuentan con aspectos que cuantifiquen la generación de valor social [18]. La Tabla II muestra según Fernández (2007) [18] los cinco (5) ámbitos de medición de mayor utilización en las instituciones financieras, mientras que en la Tabla III se destacan según Navajas (2006) [19] “los indicadores más reconocidos y de fácil interpretación para programas de microcréditos”, en ambas se observa un énfasis en el aspecto económico.

Tabla 2. Ámbitos clásicos de medición para instituciones microcrediticias [18].

ÁMBITO CLÁSICO DE MEDICIÓN	CRITERIO
Escala del alcance	¿A cuántos clientes atiende la operación de microcrédito? ¿Cuántos de ellos cumplen con el pago?
Profundidad del Alcance	¿Qué nivel de pobreza tienen los clientes beneficiarios de la operación de microcrédito?
Calidad de la Cartera	¿Con qué facilidad cobra los préstamos la institución financiera?
Autosuficiencia Financiera	¿Es la institución financiera lo suficientemente rentable como para mantener o expandir sus servicios sin inyecciones continuas de fondos subsidiados por los donantes?
Eficiencia	¿La institución financiera está prestando servicios a los clientes al menor coste posible?

Tabla 3. Indicadores más reconocidos y de fácil interpretación para programas de microcréditos [19].

INDICADOR	DEFINICIÓN
Rentabilidad de los activos (ROA)	Mide la eficiencia de la administración de la institución en la generación de utilidades a partir de los activos operativos promedios. ($\% = \text{utilidad de operación} / \text{activos operativos promedios}$).
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	Mide la eficiencia de la administración de la institución en la generación de utilidades a partir de la cantidad invertida por los accionistas. ($\% = \text{utilidad neta} / \text{capital contable promedio}$).
Indicador de provisiones como porcentaje de la cartera total	Es la participación de las provisiones sobre el total de la cartera de créditos.
Indicador de cartera vencida como porcentaje de la cartera total.	Es la participación de los créditos vencidos sobre el total de la cartera de créditos (generalmente se considera cartera vencida o en mora aquella que supera los 30 días de mora).

Sin embargo, lo anterior no implica la inexistencia de intentos por tratar de medir el impacto social de los programas de microcréditos, el problema es que la repercusión de estos ha sido minimizada por exceso de indicadores de desempeño económico, que ofrecen menos costos y “*mayor sostenibilidad*” [20]. La Tabla 3 muestra según Cheston y Kuhn (2002) [20] los mecanismos de medición más relevantes que incorporan la generación de valor social entre sus variables.

Tabla 4. Herramientas que permiten recopilar medidas sobre el impacto social de los programas de microcréditos [20].

HERRAMIENTAS	DESCRIPCIÓN	ASPECTOS POSITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herramienta: Sistema de instrucción integrado. ◆ Creador: <i>Helzi Noponen Organization</i>. ◆ Implementadora: <i>Friends of Women's World Banking</i>, India. 	Sistema interno, descentralizado e integrado de control, evaluación, administración y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recopila datos de los clientes, encargados y administradores. ◆ Se basa en ilustraciones de manera tal que pueda usarse con clientes analfabetos.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herramienta: Sistema de supervisión de clientes. ◆ Creador: MSI, <i>Lorraine Blank</i> y <i>Russ Webster</i>. ◆ Implementadora: <i>Workers Bank</i>. 	Creada con el programa Access, proporciona datos básicos sobre salud, educación y la condición financiera de los clientes antes y después del crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sistema de bajo costo. ◆ Base de datos que sirve para producir comparaciones entre factores económicos e impacto social.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herramienta: Evaluación del impacto a cargo del profesional. ◆ Creadores: Proyecto AIMS de la USAID. ◆ Implementadora: ODEF/Honduras. 	Análisis del impacto con varios componentes que incluye una comparación transversal de los clientes y no clientes, entrevistas a fondo de clientes y ex clientes de varios años.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Uso de grupos de control para ayudar en la atribución del impacto ◆ Combinación de herramientas en distintos aspectos del impacto.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herramienta: Encuesta final de clientes. ◆ Creador: <i>Carter Garber de Women's Opportunity Fund</i>. ◆ Implementadora: AGAPE, Colombia. 	Una entrevista estándar de un grupo de clientes que obtuvieron préstamos cuando se retiran del programa de empréstitos.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se obtienen datos sobre los cambios que se produjeron en materia de ingresos de los clientes, uso de los préstamos y montos de los mismos.

Los investigadores Cheston y Kuhn (2002) en un estudio [20] para la organización *Women's Opportunity Fund & Larry Ree* señalan que las herramientas de medición que se listan en la Tabla III poseen algunos aspectos negativos compartidos, se enlistan los siguientes:

- 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 los resultados.
- ☑ Los datos y procedimientos son tan específicos de una institución que no pueden utilizarse para otras instituciones.

3. METODOLOGÍA

Para la realización de este artículo se sigue una investigación bibliográfica, ya que se toman en cuenta los logros alcanzados por otros investigadores con respecto al área de los indicadores de gestión y su relación con la productividad y la lucha contra la pobreza; para ello primero se analizaron las conclusiones y hallazgos que dan cuenta del estado del conocimiento alcanzado hasta el momento en el sector microcredicio, con el fin de identificar los vacíos existentes y emprender nuevos estudios en esta área; en segundo lugar se realizó una revisión de las teorías utilizadas para explicar el fenómeno microcredicio y sus estándares de medición económicos y sociales.

La opinión de diversos autores se utiliza para sustentar teóricamente las fortalezas y debilidades de los indicadores de gestión microcredicia y se proponen en base a aquellas incógnitas de orden temático, metodológico y técnico que están pendientes de resolverse futuros estudios de campo y documentales que fortalezcan el modelo de productividad de los programas de microcrédito. Cabe destacar que las principales fuentes de investigación la conforman organismos de amplia trayectoria tales como: Organización de las Naciones Unidas (ONU), Comisión para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (CEPAL), Universidad de Oxford, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Todo parece indicar que entre los grandes retos que afrontan los actuales defensores de los microcréditos es precisar indicadores fidedignos que permitan evaluar el estado de pobreza. Denis (2004) [21], de la organización *Women Together*, asegura que “*encontrar una medida única y universal es imposible por la variedad de condiciones y factores de pobreza*”. Las medidas utilizadas hasta el momento, según Hatch y Frederick (1998) [15], son “*insuficientes y generan confusión*”.

La CEPAL (2007) [22] en una investigación, realizada sobre las instituciones financieras microcrediticias más importantes de Argentina, Brasil y México, para determinar la contribución de estos organismos en la lucha contra la pobreza y el desarrollo local, señala “*las evaluaciones de este tipo se ven afectadas por la dificultad concreta de determinar cuáles son los indicadores que pueden medir más efectivamente el impacto social y económico de las actividades realizadas*”. Adicionalmente, este organismo manifestó que entre los indicadores utilizados encontraron mayoritariamente la evaluación de aspectos económicos, por ejemplo, la cobertura alcanzada y las tasas de morosidad o viabilidad financiera, que según la opinión de los investigadores encargados de dicho estudio “*es difícil comprobar los efectos reales generados por las actividades microcrediticias sólo sobre la base de estos elementos ya que las altas tasas de repago no denotan necesariamente un efecto positivo en la situación socioeconómica de los beneficiarios, en tanto que una amplia cobertura tampoco implica que la institución ofrezca a sus beneficiarios el servicio más adecuado ni que dicha cobertura le permita lograr la viabilidad financiera*” [22].

A pesar de que CEPAL (2007) encuentra otro tipo de evaluaciones centrados en los efectos en términos de ingresos, rentabilidad e incremento del empleo que muestran los microemprendimientos atendidos, destaca que “*recolectar información sobre tales aspectos resulta más complejo y costoso por lo que no es común su utilización*” [22]. Al mismo tiempo Matin y Sinha (1998) [13], Jonson y Rogaly (1997) [14] y Khandkar, Khalily y Khan (1993) [8], refiriéndose a este tipo de mediciones señalan que “*es más problemático estandarizar dichos indicadores para poder aplicarlos a diferentes programas y contextos socioeconómicos*”.

Finalmente, la CEPAL (2007) concluye que “*la definición de indicadores apropiados para el sector de las microfinanzas sigue siendo un reto*”, señalando que “*para el caso de las experiencias analizadas en*

este estudio no se encontraron suficientes muestras de indicadores generales que logren medir el efectivo impacto social, económico y productivo de los programas de microcrédito” [22].

En tal sentido, cobra mayor vigencia la opinión del fundador del *Grameen Bank*, Muhammad Yunus [12], quien asegura que es preciso que los microcréditos se entiendan como un conjunto de acciones no aisladas, que fomentan el desarrollo social, en general, y no únicamente un fin económico. Por lo tanto *“se necesitan de indicadores de desempeño especiales que no se limiten solo a medir la rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras que los adjudican, si no más bien, el impacto que causan sobre el bienestar humano de los prestatarios y, sobre el desarrollo social del país, en ámbitos tales como la educación, salud, vivienda, calidad de vida, generación de empleos y otros” [12].*

De igual manera la *United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)* destaca al declarar sobre indicadores *“es importante monitorear cambios en el tiempo de un sin número de cualidades de la vida, tanto a nivel de la población como un todo, como para sus subgrupos significativos, ya que tal información, cuando se combina con otros datos, pueden generar nuevo conocimiento acerca de cómo incrementar la calidad de vida por medio de políticas sociales más efectivas” [23].*

Entre las amenazas que presentan los programas de microcréditos (ver la figura 5), se señala según varios autores: Yunus (1998) [12], Matin y Sinha (1998) [13], Jonson y Rogaly (1998) [14], Khandkar, Khalily y Khan (1993) [8], Lacalle y otros (2005) [16] y Hatch y Frederick (1998) [15]. Un vacío de conocimiento en el diseño de indicadores de gestión para medir la creación de valor social que los programas microcrediticios generan. Por otra parte se tiene que los indicadores existentes han estado subordinados a explicar como se invierten los recursos y se recupera el capital y no valorar la eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de variables tales como: grado de satisfacción de los prestatarios, calidad de vida, nivel de impacto en el desarrollo socioeconómico del país y otros.

Al diseñar nuevos sistemas de indicadores de gestión que midan el impacto socioeconómico de los programas de microcréditos, se estaría contribuyendo con el modelo de evaluación de la productividad del mismo, ya que según señala Zambrano (2006) [24] *“la productividad de las organizaciones públicas se encuentra relacionada básicamente con el alto desempeño que deben alcanzar dichas instituciones en la provisión de más y mejores bienes, servicios y actos de regulación públicos para los ciudadanos. Mejorar la productividad cuando con la menor utilización de recursos, se logren mayores beneficios*

sociales y una mejor atención a las demandas ciudadanas en síntesis, incrementar la productividad implica integrar la eficiencia (en la asignación de recursos) y la eficacia, tanto personal como la de las organizaciones, para dar respuestas efectivas a las exigencias de los usuarios internos y externos” [24].

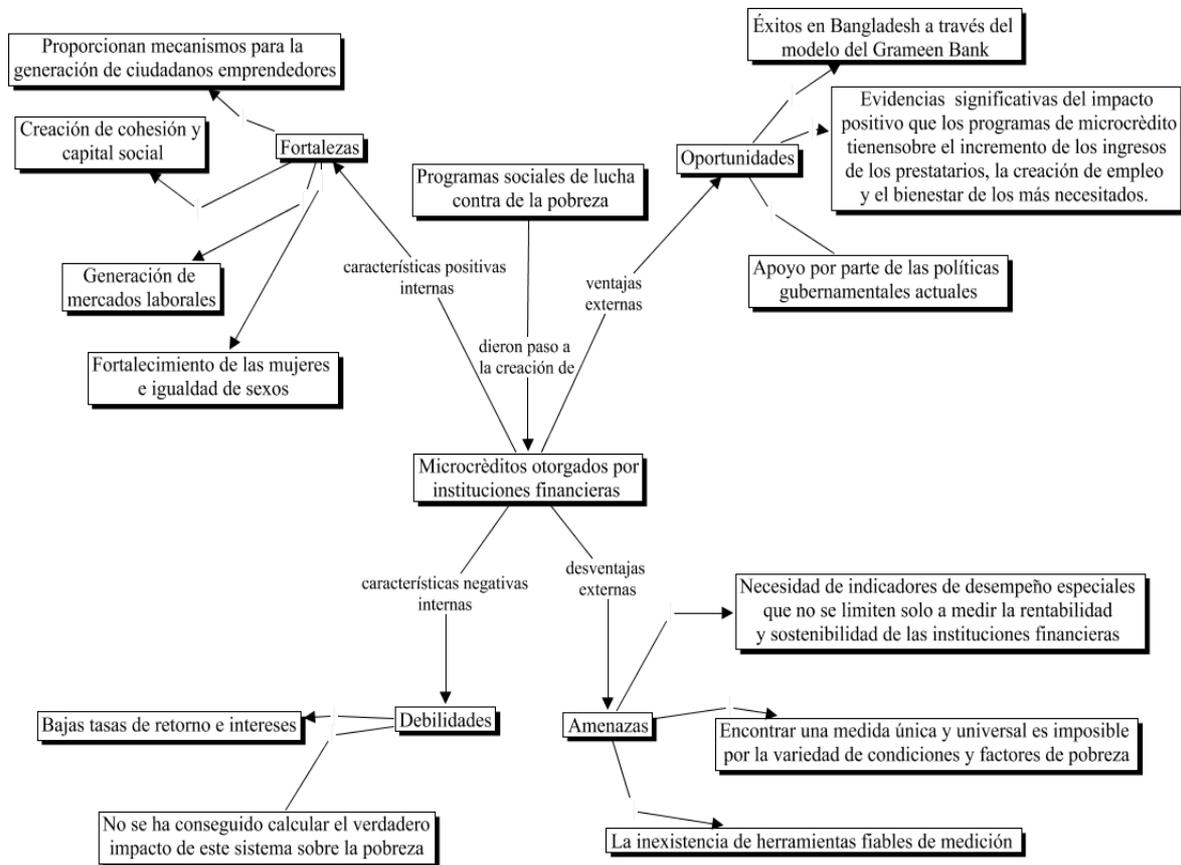


Figura 5. Matriz DOFA para los programas de microcréditos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio sobre la opinión de diversos especialistas en el área de las microfinanzas muestra la necesidad de mejorar los indicadores existentes, ya que actualmente se le otorga un mayor peso a los aspectos económicos de rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones microfinancieras que los otorgan y no a la calidad de vida sobre el beneficiario, ni el impacto sobre el desarrollo socioeconómico de la nación que producen los mismos.

En tal sentido, se propone futuros trabajos de investigación que consistan en ubicarnos en el paradigma del desarrollo socioeconómico centrado en el ser humano y diseñar nuevos sistemas de indicadores que fiscalicen y reorienten el futuro de las instituciones microcrediticias. En este sentido, diseñar consiste en determinar los atributos de estos indicadores con carácter no sólo económico sino incluyendo la evaluación de los logros en el ámbito social.

Se plantea aborda dos (2) cambios fundamentales en las prácticas precedentes: el primero es la expansión del ámbito del fenómeno que se monitorea más allá de los indicadores económicos tradicionales. El segundo considera la intención de integrar directamente con indicadores de producción, el incrementado del bienestar humano de los prestatarios y la contribución al desarrollo socioeconómico de la nación.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ONU. (2007). **Informe sobre seguimiento mundial 2007: resolución de los desafíos que plantean la igualdad de género y los estados frágiles**. Washington, USA. Pág. 65, 78, 98.
- [2] INE. (2008). **Indicadores económicos y sociales de Venezuela**. Disponible en www.ine/indicadores_sociales.gob.ve.
- [3] Viloria, A. (2007). **¿Están Bien Administrados Nuestros Recursos Económicos? una respuesta científica desde el análisis envolvente de datos (DEA) y el índice de Malmquist**. Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Barquisimeto, Venezuela. Pág. 10.
- [4] FIDA. (2002). **Documento estratégico regional para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe**. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Roma, Italia. Pág. 67.
- [5] PNUD. (1996). **Human development report**. Oxford University Press. New York, USA. Pág. 123-126.
- [6] Foschiatto, P; Stumpo, G. (2006). **Políticas municipales de microcrédito: Un instrumento para la dinamización de los sistemas productivos locales, Estudios de caso en América Latina**. CEPAL. Buenos Aires, Argentina. Pág. 34-89.

- [7] Hossain, M. (1989). **Credit for alleviation of rural poverty: the Grameen Bank in Bangladesh.** International Food Policy Research Institute, Research Report 65. Washington, USA. Pág. 1-3.
- [8] Khandkar, S; Khalily, B; Khan, Z. (1993). **Grameen Bank: What do we know?.** World Bank. Washington, USA. Pág. 3, 6, 45.
- [9] Mustafa, S; Ara, I; Banu, D; Hossain, A; Kabir, A; Mohsin, M; Yusuf, A; Jahan, S. (1996). **Beacon of hope: An impact assessment study of BRACs rural development programme.** BRAC Research and Evaluation Division. Dhaka, Bangladesh. Pág 46-67.
- [10] Pitt, M; Khandker, S. (1996). **Household and intrahousehold impact of the Grameen Bank and similar targeted credit programs in Bangladesh.** World Bank Discussion Paper, N° 320, the World Bank. Washington, USA. Pág. 20.
- [11] Hulme, D; Mosley P. (1996). **Finance against poverty.** London, Inglaterra. Pág. 78-98.
- [12] Yunus, M. (1998). **Hacia un mundo sin pobreza.** Editorial Andrés Bello. Barcelona, España. Pág. 2-3.
- [13] Matin, I; Sinha, S. (1998). **Informal Credit Transactions of Microcredit Borrowers in Rural Bangladesh.** IDS Bulletin 29. Dhaka, Bangladesh. Pág. 78.
- [14] Johnson, S; Rogaly, B. (1997). **Microfinance and Poverty Reduction.** Oxfam Publications, Oxford. Washington, USA. Pág. 5.
- [15] Hatch, K; Frederick, L. (1998). **Poverty assessment by microfinance institutions: a review of current practice.** Microenterprise Best Practices Project. Washington, USA. Pág. 46.
- [16] Lacalle, C; Garrido, S; Márquez, G; Navarro, J; Ballesteros, C. (2005). **El microcrédito como instrumento de la cooperación Española para el desarrollo.** Colección Cuadernos Monográficos del Foro Nantik Lum de Microfinanzas, Cuaderno N° 5. Pág 12.
- [17] CE. (2001). **Finance for local development.** Pag 45. Disponible en http://www.localdeveurope.org/pdf/hand_book/handbook.pdf.

- [18] Fernández, T. (2007). **Evaluación del fondo de concesión de microcréditos para proyectos de desarrollo social básico en el exterior**. INYPSA. Pág. 34.
- [19] Navajas, S; L. Tejerina. (2006). **Microfinance in Latin America and the Caribbean: Connecting Supply and Demand**. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington USA. Pág. 3.
- [20] Cheston, S. y Kuhn, L. (2002). **Empowering women through microfinance**. Pág.134-145. Disponible en http://www.microcreditsummit.org/papers/empowering_final.doc.
- [21] Denis, C. (2004). **El desarrollo de nuevos indicadores de pobreza a partir de la experiencia de los microcréditos**. Idea Fuerza. Barcelona, España. Pág. 36.
- [22] CEPAL. (2007). Panorama social de América Latina. División de la Organización de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile. Pág. 12-34.
- [23] UNECE. (2000). **Statistics and Indicators for Social Progress**. Special Session on Social Development. Geneva, Switzerland. Pág. 34.
- [24] Zambrano, A. (2006). **Planificación estratégica presupuesto y control de la gestión pública**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. Pág. 23-24.
- [25] Núñez, M. (2006). **Ingeniería de la Productividad**. Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre. Puerto Ordaz, Venezuela. Pág. 7.
- [26] Norton, D y Kaplan, R. (2004). **Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000. Barcelona, España. Pág. 22-45.
- [27] Machado, V. (2006). **Gobernar para la calidad de vida**. Editorial texto. Caracas, Venezuela. Pág. 34, 45, 76, 78.