

# El Circuito de Retroalimentación

*Respondiendo a las necesidades de los clientes*

### **Imp-Act**

es un programa global de investigación-acción diseñado para mejorar la calidad de los servicios microfinancieros y su impacto en la pobreza

*Imp-Act* promueve sistemas de evaluación de impacto útiles y creíbles que reflejen y respondan a las necesidades de los clientes, así como, a las prioridades de las instituciones de microfinanzas, sus financiadores y otros actores involucrados.

El programa consiste en la colaboración entre 31 instituciones de 20 países y un equipo de académicos de tres universidades británicas: Universidad de Bath, Universidad de Sheffield y el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad de Sussex

Secretariado de Imp-Act,  
Instituto de Estudios para el Desarrollo  
Universidad de Sussex,  
Brighton, BN1 9RE  
Teléfono: 01273 873733  
Fax: 01273  
621202/691647  
Email: A.Brody@ids.ac.uk

## ¿Qué es un Circuito de Retroalimentación?

Las Organizaciones Microfinancieras (OMFs) recolectan diversos tipos de información proveniente de sus clientes. Sin embargo, frecuentemente, esta información no es utilizada efectivamente para posibilitar una mejor comprensión de sus clientes y para responder a sus necesidades. La idea del circuito de retroalimentación es que esta información es valiosa y que al ser mejor utilizada podría y debería lograr esto. La clave para mejorar el impacto en los clientes es encontrar las maneras de reunir y utilizar información que permita ofrecer servicios y productos mejorados, que sean más adecuados a las necesidades de los clientes.

El circuito de retroalimentación describe las fases que atraviesa la información que se traslada dentro de una organización. Desde su generación inicial hasta la implementación de los cambios en los productos y los servicios. Con el cumplimiento de las diferentes fases del circuito, es más probable que una OMF considere todos los temas involucrados en la toma de decisiones y la implementación y, en el uso más efectivo de los datos recolectados de los clientes.

El examen de cómo una OMF utiliza la información, puede ser llevado a cabo por la propia institución practicante de microfinanzas o por sus asesores externos.

### **Por la institución practicante de microfinanzas**

Muchas organizaciones recolectan datos de sus clientes. Para ello necesitan asegurarse de que esta información puede ser utilizada para realizar cambios en los productos, los servicios o la estructura organizacional.

### **Por Asesores Externos**

El circuito de retroalimentación ofrece un marco de trabajo para evaluar el flujo de información en una organización de microfinanzas, su receptividad a las clientes y su efectividad global.

### **¿Cómo puede estas notas prácticas ayudarlo?**

Estas notas están diseñadas para ayudarlo a revisar, mejorar y retroalimentar los sistemas de flujo de información de su propia organización o al revisar estos procesos como asesor externo. Estas notas destacan los pasos del circuito de retroalimentación y le aconsejan sobre como usarlo.

La experiencia basada en OMFs del este y el sur de Africa y de Latinoamérica, es utilizada para proporcionar ejemplos prácticos.

Algunos de los estudios de caso sacan a la luz buenas prácticas en la retroalimentación de la información, otros muestran como siguiendo las fases del circuito de retroalimentación pueden mejorar el flujo de información de una organización y la prestación de servicios.

### **Notas Prácticas de**

### **Imp-Act**

BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN CONDUCTA POR

### **MicroSave-Africa**

E

### **Imp-Act**

# Las 8 fases del Circuito de Retroalimentación

Existen ocho fases en un circuito de retroalimentación. Para responder efectivamente a las necesidades de los clientes, las fases cada fase del circuito debería ser implementada secuencialmente. Brevemente, a continuación se describe cada fase.

## 1 Recolección de Información

Los datos son reunidos de una manera formal y/o informal.

## 2 Consolidación de la Información

Los datos en bruto son llevados a un formato utilizable.

## 3 Análisis

La información es evaluada formalmente, en términos de las necesidades institucionales y del cliente, y en formas en que sean la base para recomendaciones que satisfagan a dichas necesidades.

## 4 Informes

El análisis es sumariado en una forma verbal y/o escrita para facilitar la toma de decisiones.

## 5 Toma de Decisiones

Las decisiones son tomadas sobre la base de los datos y las recomendaciones provenientes de la fase de informes.

## 6 Delegación

Luego de que una decisión es tomada, la persona responsable de su implementación debería estar totalmente enterada de todos los requerimientos.

## 7 Comunicación

Todo el personal involucrado en la implementación de cambios debería estar completamente al tanto de todos los temas y procedimientos.

## 8 Implementación

Los cambios a productos o servicios son piloteados o testeados y, sus resultados son la base para las decisiones en cuanto a su implementación

## 1 Recolección de Información

Una vez que el proceso ha sido concluido, es necesario volver a la fase de recolección de información para medir el nivel de satisfacción de cliente y la efectividad del servicio proporcionado para la OMF y para el cliente.

## ¿Porqué seguir las 8 fases del circuito de retroalimentación?

La información es un recurso valioso. Si la información no es utilizada no tiene sentido su recolección. Para ser receptivas con sus clientes, las OMFs necesitan estar recolectando continuamente información, analizándola y utilizándola para mejorar sus productos y servicios. Ni las necesidades de los clientes, ni el medio ambiente en que las OMFs trabajan, es estático. Muy por el contrario, muchas OMFs están enfrentando una creciente competencia.

Por estas razones, es importante utilizar la información efectivamente. Sin embargo, puede ser peligroso utilizar la información de una forma no estructurada – esto puede llevar a decisiones erróneas!. Por tanto, es importante pensar acerca del proceso de utilización de la información que asegure que este siendo bien analizada, comprendida y utilizada efectivamente en la toma de decisiones.

### El Flujo de Información

Una institución que está enfocada en su clientela, estará recolectando constantemente información, analizándola y tomando decisiones sobre sus bases e, implementándolas vía pruebas piloto para ajustar los productos, así como, para diseñar nuevos. Con ello, estará moviéndose constantemente dentro el circuito de retroalimentación.

# Poniendo en práctica al **Circuito de Retroalimentación**

## 1 **Recolección de Información**

Las entidades de microfinanzas deberían recolectar datos tanto formalmente como informalmente, utilizando una variedad de herramientas.

### **Modo formal**

- Formularios de ingreso de clientes,
- Información de Gestión (monto del crédito, ahorros, repagos, tipo de negocio, edad, género)
- Encuestas de salida de clientes
- Cuadros de sugerencias
- Valoraciones del crédito
- Discusiones en grupos focales
- Estudios de caso
- Cuestionarios y encuestas
- Sistemas de monitoreo del cliente

### **Modo informal**

Esta información, usualmente, es generada en reuniones informales y a través de interacciones entre el personal de atención directa al cliente y los propios clientes. Frecuentemente, las entidades de microfinanzas pasan por alto esta información porque no es recolectada o grabada en una forma sistemática. Los datos informales pueden ser una valiosa fuente de datos por sí misma ó pueden ser usados como datos de antecedentes para una recolección de información más formal.

### *Alcanzando buenos resultados*

### **Pensar para quiénes es la información**

¿Quiénes utilizarán la información?. Esto afecta la recolección de datos y la retroalimentación de la información. Por ejemplo, los donantes pueden necesitar información distinta a la que precisan los Gerente de Operaciones o los Oficiales de Crédito.

### **Explicarse para qué es la información**

Las respuestas de los clientes serán afectadas por la manera en que ellos comprendan el propósito de la recolección de datos. Es importante asegurarse de explicar a los clientes, claramente, como la información será utilizada y como esta los ayudará (ver Estudio de Caso 1).

### **Ser cuidadosos en la forma hacer las preguntas**

La manera en que se hacen las preguntas y quiénes las hacen, tiene un efecto sobre la respuesta. Por ejemplo, la honestidad de las personas al hablar sobre las razones por las que dejaron la entidad, dependerá de las circunstancias bajo las cuales la información es reunida. Si se espera que los clientes hablen de esto con el Oficial de Crédito, delante de su grupo, es improbable que mencionen los factores relevantes. Aprender sobre los antecedentes y la vida de los clientes puede tomar tiempo, pero hacerlo los hará sentirse más cómodos al responder las preguntas y, permitirá resultados más efectivos

### **Tomar en cuenta las razones por las que las personas no participan en el programa**

Es importante recolectar información de las personas que decidieron no participar en el programa. Si la gente necesita un crédito, pero libremente elige no acceder a este, sus razones pueden decirnos mucho acerca de lo que es importante para ellos.

### **Asegurarse de que el personal de atención directa al cliente este enterado**

Los miembros del personal precisan saber que información formal e informal será recolectada y que participación ellos tendrán. Caso contrario, ellos no estarán motivados a recolectar los datos.

### **Descubrir porqué los clientes se van**

Los clientes que abandonar el programa de microfinanzas pueden proporcionar información muy útil, pero será difícil obtener datos honestos de ellos. Esta información precisa ser recolectada sistemáticamente en la medida en que sea posible.

### **Asegurarse de que los clientes tendrán una respuesta**

Los clientes necesitan conocer la respuesta que tendrá de la institución a sus opiniones e ideas. Ellos no estarán dispuestos a proporcionar información si ellos piensan que sólo aportarán datos sin tener ninguna retroalimentación.

## **ESTUDIO DE CASO 1**

*En una organización, se insertó un cuestionario en la parte de atrás de las solicitudes de crédito para recolectar información de los clientes. Un estudio demostró que aun cuando se informó a los clientes que la información que ellos habían proporcionado no afectaba la decisión de aprobación del crédito, ellos percibían cierto relacionamiento. Como resultado, los clientes daban información errónea con el objeto de favorecer su solicitud de crédito. Por ejemplo, aquellos quiénes solicitaban crédito por primera vez, reportaban bajos ingresos buscando parecer ser lo suficientemente pobres como para acceder a un crédito. Por su parte, los prestatarios quiénes solicitaban un nuevo crédito reportaban ingresos más altos para acceder a créditos mayores.*

## **ESTUDIO DE CASO 2**

*En una organización muchos clientes han estado demandando crecientemente créditos más altos. Siguiendo una investigación de mercado, se decidió implementar este cambio sin ningún análisis del impacto institucional potencial. En unos pocos meses, llegó a ser claro que la gestión de la organización debió haber analizado más a fondo impacto del cambio sobre los flujos de caja, debido a que la institución enfrentó una crisis de liquidez luego de que los fondos de los donantes tardaron en llegar.*

## 2 Consolidación de la Información

La información recolectada en bruto no es valiosa por sí misma. Para alcanzar su máximo valor se la debe reunir, procesar y analizar. Sin esta fase de consolidación, existe el peligro de que mucha de la información recolectada no sea tomada en cuenta. Esto es particularmente cierto para la información recolectada informalmente, la cual no puede ser tabulada pero precisa ser grabada y recopilada en un formato accesible.

### Alcanzando buenos resultados

#### Uso de reuniones para consolidar la información

Las reuniones entre Oficiales de Crédito y aquellas que involucran la participación de diferentes niveles de la organización, son ideales para compartir la información. Si los gerentes asisten a reuniones que se realizan con el personal de campo y los clientes, los problemas pueden ser discutidos y las acciones decididas de inmediato.

#### Asignar a una persona como punto focal de la información

Si la tarea de organización del material recolectado se asigna a un miembro adecuado del personal, existe mayor posibilidad de que la información será utilizada, en lugar de quedar guardada en un escritorio. La persona punto focal también puede ser responsable del análisis y la redacción del informe.

#### Asegurarse de que los comentarios de los clientes y las iniciativas son incluidas y respetadas

La información provista por los clientes (tanto formal como informalmente) es un insumo valioso para el diseño de productos y servicios efectivos. Si los clientes saben que se los está escuchando y que se están tomando en cuenta sus puntos de vista, ellos se sentirán valorados.

### ¡A NO OLVIDAR!!

#### No recolectar más información de la que se pueda consolidar

Es un gasto de tiempo y recursos recolectar información que no se va a utilizar por falta de tiempo o por capacidades limitadas. Si no se puede consolidar la información, entonces es mejor no recolectar muchos datos o

mejorar los sistemas de consolidación de información.

## 3 Análisis de datos

Los datos precisan ser analizados en orden a decidir como proseguir. Los análisis pueden ser conducidos por investigadores internos o externos, por el personal de gestión, por los clientes o por una combinación de los anteriores. En el análisis deberían existir dos fases:

### 1. Análisis del cliente

Es importante analizar el impacto existente y potencial del tema en los clientes. La información debería ser claramente evaluada en términos de las necesidades de los clientes y las posibles soluciones.

### 2. Análisis institucional

¿Cómo las decisiones y los cambios afectan a la entidad?. El impacto del temas debe ser evaluado en términos de flujos de caja, rentabilidad y capacidad institucional.

### Alcanzando buenos resultados

#### Pensar en quiénes conducirán el análisis

Las conclusiones finales estarán afectadas por quiénes realizaron el análisis. Si se quiere realizar un proceso de retroalimentación totalmente participativo, el personal de atención directa al cliente debería estar involucrado. El involucrar analistas externos quiénes no están familiarizados con la cultura y los objetivos organizacionales puede causar tensiones.

#### Realizar un análisis financiero, determinando el impacto financiero de los cambios esperados

El Estudio de Caso 2 da un ejemplo del porqué una entidad debería realizar un análisis financiero adicional al ejercicio de escuchar a sus usuarios.

## 4 Informes

Es muy importante seguir un proceso estructurado de generación de informes. El informe es vital porque:

- Presenta la información de una manera clara y formal de manera que pueda ser comunicada al personal y al directorio de la entidad

y pueda ser utilizada para la toma de decisiones.

- Ayuda al proceso de pensamiento, de manera que el personal y el directorio de la entidad pueda tener claridad acerca de los temas.
- Mostrar los pasos que conducen a decisiones particulares, para ayudar a otros a como fue hecha la decisión.

### Alcanzando buenos resultados

Tener el informe tan pronto como sean posible, de no más de dos páginas, para los gerentes que no tienen tiempo para leer más. Incluir en el informe:

### 1. Una exposición del tema

Explicar la fuente de la información, el tema de investigación y el porqué es importante conocerlo.

### 2. Recomendaciones

Explicar las soluciones potenciales, tales como, un nuevo producto o servicio.

### 3. Comentarios sobre el impacto de la recomendación

Discutir las vías por las cuales los cambios afectarían a la organización y a los clientes, explicando los beneficios y problemas posibles.

### 4. Plan de implementación

Destaca los próximos pasos a seguir para el producto. Esto puede ser una prueba del prototipo y/o una prueba piloto.

### ¡A NO OLVIDAR!!

#### No dejar a los Oficiales de Crédito fuera de la fase de generación de informes

Asegurarse de que el informe sea también circulado entre los Oficiales de Crédito y/o discutido en sus reuniones. Ellos tiene un importante rol que jugar en evaluar los cambios propuestos y como estos pueden ser implementados de mejor forma (ver Estudio de Caso 3).

### Recursos Claves

Para mayor información y acceso a documentos de recursos sobre la recolección y el análisis de datos ver:

- [http://www.microfinancegateway.org/impact/resources\\_method.htm](http://www.microfinancegateway.org/impact/resources_method.htm)
- MicroSave-Africa herramientas/entrenamiento en Grupos Focales de Discusión y Valoración Rápida Participativa e, Investigación de Mercado para Microfinanzas ver: <http://www.microsaveafrica.com/toolkits.asp?ID=14>



## 5 Toma de Decisiones

Si todas las fases previas del circuito de retroalimentación han sido cumplidas exitosamente, el proceso de toma de decisiones puede tener lugar. Las entidades de microfinanzas necesitan desarrollar procesos de toma de decisiones que sean efectivos y capaces y, que sean consistentes con la misión global de la organización.

### Alcanzando buenos resultados

#### Identificar quién tendrá la autoridad para tomar decisiones

Esto puede depender del tipo de decisión que está siendo hecha. Idealmente, el personal de campo debería ser capaz de decidir acerca de temas de directa relevancia para ellos. Sin embargo, pueden necesitar lineamientos para algunas decisiones más importantes.

La autoridad del personal para tomar decisiones también puede depender de su experiencia y posición dentro la organización. En un extremo de la escala, los miembros del directorio y los gerentes toman decisiones acerca de las políticas organizacionales, pero esto no debería ser solicitado a personal de la escala más baja. Cuando sea posible, las decisiones deberían basarse en información proveniente del personal de atención directa al cliente y de los propios clientes.

#### Realizar una toma de decisiones más descentralizada

En una organización descentralizada, existe una considerable libertad en la toma de decisiones para los gerentes de agencias, el personal de campo e incluso los clientes. Algunas organizaciones son adueñadas por sus propios miembros y los clientes están representados en sus Directorios. Usualmente, una organización descentralizada responde mejor a las necesidades de sus clientes, debido a que permite una implementación más rápida, enfocada en el cliente y flexible. Sin embargo, el peligro es que las operaciones resultantes no sean consistentes a través de toda la organización. También puede ocurrir que las decisiones sólo reflejen los puntos de vista de aquellos que tienen las "voces más altas".

#### Pensar acerca de lo que significa un enfoque participativo

En una organización totalmente participativa, el personal y los clientes deberían tener algún involucramiento en la toma de decisiones, aunque existirán límites en su autoridad. Cuando sea posible, las decisiones deberían ser hechas en los mandos superiores en lugar de un los mandos inferiores.

#### Conocer las limitaciones posibles en un sistema estructurado

Metodologías rígidas y estructuradas pueden llevar a una toma de decisiones más consistente a lo largo de la organización, que pueda ser implementada de una manera más costo efectiva y eficiente. Sin embargo, las estructuras rígidas pueden impedir que las necesidades y los puntos de vista de los clientes sean representados. Las organizaciones necesitan decidir en que grado ellos quieren involucrar al personal y a los clientes en la toma de decisiones y si sus estructuras existentes se ajustan a ello. Puede existir la necesidad de desarrollar sistemas más flexibles para posibilitar mayor colaboración de los mandos altos.

### ¡A NO OLVIDAR!

#### No entrarse en la mitad del circuito de retroalimentación

La preocupación de tener muy poca información, puede detener el proceso de cambio. Existe el peligro de entrarse en las fases de recolección de información y análisis del circuito de retroalimentación, sin tomar ninguna acción positiva. La toma de decisiones es un paso para cambiar cosas más adelante en el proceso de desarrollo del producto. Se puede tener suficiente información para desarrollar un prototipo que pueda ser probado de manera piloto. Entonces, el circuito de retroalimentación puede ser aplicado de nuevo, para evaluar la efectividad del producto o servicio piloteado. Recuerde que este circuito distingue un proceso continuo que permite progresos basados en la información que se tiene.

#### No ir directamente de la recolección de la información a la toma de decisiones

Algunas veces las organizaciones hacen este salto y fallan en calcular las posibles consecuencias de sus decisiones. Sin un análisis del impacto organizacional y una clara fase de informe, las decisiones pueden tener un efecto devastador para la organización (ver Estudio de Caso 4)

## 6 Delegación

Luego que la decisión ha sido tomada, algunas personas de la organización necesitarán ser delegadas para implementar los planes. La clave principal para el éxito de la implementación es como esta persona explicará y "venderá" los cambios en productos a los clientes.

## ESTUDIO DE CASO 3

*Una detallada investigación fue conducida por una entidad microfinanciera utilizando académicos provenientes de un instituto de investigación local. El personal de gestión de la entidad sintió que la información debería ser compartida con el personal de campo en las reuniones, pero no permitió que este personal accediera a los informes escritos. Los Oficiales de Crédito argumentaron que ellos no se sentían libres para hablar francamente en estas reuniones y que ellos no se habían ajustado al foro para compartir y grabar los puntos de vista. También percibían que no existieron mecanismos apropiados para que la información converja en la implementación de nuevas políticas. Haciendo que los informes estén disponibles para los Oficiales de Crédito, o involucrándolos en el proceso de toma de decisiones se habría evitado que se sintieran marginalizados.*

## ESTUDIO DE CASO 4

*Los clientes se quejaban de que las tasas de interés de los créditos eran muy altas. Como resultado, el directorio y el personal de gestión de la entidad decidió reducir las tasas de interés a un 4% mensual, sin realizar ninguna análisis financiero u otras revisiones de este tipo. Dentro los siguientes meses, la organización estaba experimentando dificultades en la cobertura de los gastos institucionales, debido al decremento de sus ingresos por intereses.*

## ESTUDIO DE CASO 5

En una organización existió la decisión de establecer un pago para cubrir el costo de las visitas de cobranza en el último pago. La implementación de este plan fue delegado al personal de las agencias. El mensaje recibido fue breve y aparentemente poco claro debido a que dentro de las tres agencias se desarrollaron tres mecanismos distintos para el cobro de este pago. Un mensaje inicial más claro hubiera asegurado que cada agencia siga los mismos lineamientos.

## ESTUDIO DE CASO 6

En una organización el personal de atención directa al cliente colabora con los gerentes para desarrollar estrategias de comunicación a los clientes de una manera más consistente. Para algunas actividades desarrollan distintos manuales especiales para el personal de atención directa al cliente y para los gerentes de agencias, debido a que reconocen que los requerimientos de ambos tipos de personal son distintos.

### Recursos claves

Para más información sobre el desarrollo de un plan de mercado y la planeación e implementación de pruebas piloto, ver:

- Sección sobre "toolkits" en el sitio web de MicroSave-Africa, disponible en: <http://www.microsaveafrica.com/toolkits.asp?ID=14>.

### Alcanzando buenos resultados

#### Asegurarse de que la persona seleccionada tiene las habilidades apropiadas

Además de un conocimiento de las microfinanzas y de la organización, la persona seleccionada necesita tener la capacidad de comunicarse efectivamente con los clientes y el personal de campo.

#### Asegurarse de que todos tienen la misma comprensión de los planes

El personal de gestión debería comunicar las decisiones e la implementación de planes a todos los implicados para evitar una interpretación errónea (ver Estudio de Caso 5).

## 7 Comunicación

Una buena comunicación es vital para asegurar que tanto el personal como los clientes comprenden y están preparados para los cambios a ser implementados.

### Alcanzando buenos resultados

#### Proporcionar capacitación al personal

Los miembros del personal necesitan ser capacitados sobre los productos ajustados o nuevos, ya que ellos deben explicar esto a los clientes. El grado de la información necesaria puede estar comprendido desde unas breves instrucciones hasta una extensiva capacitación.

#### Introducir cambios en una manera que sea fácil y comprensible

Pueden utilizarse diferentes métodos y variadas técnicas de entrenamiento para la comunicación de cambios. Redactar notas claras para diferentes audiencias sobre los cambios anticipados y sus posibles impactos.

#### Preparar un documento de procedimientos

Un manual o lineamientos sobre la

implementación de los planes, debería estar disponible para el personal que está implementando la decisiones.

#### Plan de mercadeo

Este plan es necesario para destacar como el producto será explicado y "vendido" a los clientes (ver Estudio de Caso 6).

## 8 Implementación

Los cambios pueden deben ser simples en su aplicación. Alternativamente, pueden ser más extensos y, por tanto, probablemente involucrar un periodo de desarrollo del prototipo y/o una prueba piloto

### Alcanzando buenos resultados

#### Pensar sobre lo que se necesitará

Los cambios pueden requerir recursos tales como computadoras o software, nuevo personal o re-entrenamiento del personal.

#### Testear los productos primero

Los productos y servicios pueden ser testados de manera piloto en una pequeña escala y su impacto puede entonces ser probado a través del circuito de retroalimentación utilizando la información recolectada.

#### Mantener a los clientes informados

Asegurarse de que los clientes reciben la retroalimentación proveniente de sus comentarios y sugerencias, aun cuando la decisión no haya sido llevada adelante. Sin retroalimentación, los clientes pueden sentir que el personal de gestión de la entidad en realidad no está interesado en lo que ellos piensan.

## 1 Recolección de Información

Un circuito de retroalimentación efectivo retornará al estado de recolección de la información, tomando en cuenta lo que se ha aprendido en las fases previas del circuito.

## Pasos siguientes – Toma de Acciones

Revisar y mejorar el circuito de retroalimentación de su organización – ¿porqué no establecer un pequeño equipo conformado por personal proveniente de todos los niveles de la organización para hacer esto? -. Los clientes también pueden ser incluidos.

Escoger un "tema candente", talvez concerniente a la prestación del servicio. Llevar a cabo una investigación de mercado sobre el tema y proseguir con los pasos del circuito de retroalimentación hasta implementar una solución.

## Referencias

McCord, M, 2002. "The Feedback Loop: A Process for Enhancing Responsiveness to Clients" ó "What do we do with all this client data?". Microsave Africa, Kenya  
Cohen, M, and Wright, K, 2003, "Managing Client Information: Feedback loop lessons from Latin America". Imp-Act

Para acceder a las publicaciones arriba mencionadas, acceder a:

- <http://www.Imp-Act.org>;
- <http://www.microsave-africa.com>;
- <http://www.microfinancegateway.org/impact>