



# FORO NANTIK LUM DE MICROFINANZAS



## EDICIÓN ESPECIAL

COLECCIÓN CUADERNOS  
MONOGRÁFICOS **Nº 8**

Febrero 2007

# El Banco Grameen

### Autores

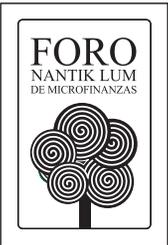
Maricruz Lacalle Calderón

Javier Márquez Vigil

Jaime Durán Navarro

Silvia Rico Garrido

Laura Cordero Herrera



## **EL BANCO GRAMEEN**

### **Autores**

Maricruz Lacalle Calderón  
Javier Márquez Vigil  
Jaime Durán Navarro  
Silvia Rico Garrido  
Laura Cordero Herrera

*Febrero 2007*

---

Edita  
Foro Nantik Lum de MicroFinanzas.

Fundación Nantik Lum.  
c/ Velázquez 109, 6D, 28006 Madrid  
T. 91 564 69 22  
www.nantiklum.org

Universidad Pontificia Comillas  
c/ Alberto Aguilera 23, 28015 Madrid  
T. 91 542 28 00  
www.upco.es

Cruz Roja Española  
c/ Rafael Villa s/n, 28023 El Plantío, Madrid  
T. 91 335 44 44  
www.cruzroja.es

Portada desarrollada por Accua Marketing Solutions SL. y Sandra Silva.  
Fotografía portada: María José Bartolomé.  
Compuesto, maquetado e impreso por Industrias Gráficas Afanias. (España)  
*Printed in Spain*

ISBN: 84-88934-29-7  
Depósito Legal: M-20390-2007

*Derechos reservados, Fundación Nantik Lum, Universidad Pontificia Comillas y Cruz Roja Española.*

*El Foro Nantik Lum de MicroFinanzas apoya la creación y difusión del conocimiento y por eso se acoge a la política de uso libre de los contenidos. Este trabajo es distribuido con la esperanza de que sea útil. La fotocopia y distribución de este cuaderno, parcial o completa, está permitida en cualquier medio, sin necesidad de permiso especial de los autores y editores, siempre y cuando se observen las siguientes condiciones:*

- 1.- Respetar el texto publicado (se permite la libre distribución del contenido, no su modificación salvo aprobación expresa del Foro).*
- 2.- Citar la fuente original.*

*Esta edición está integrada por mil quinientos ejemplares de distribución gratuita. Ha sido posible gracias al apoyo financiero de Fundación ONCE.*

---

## INDICE

	<u>Página</u>
Prólogo . . . . .	5
Introducción y agradecimientos . . . . .	7
<b>PRIMERA PARTE: CONTEXTO SOCIOECONÓMICO EN BANGLADESH</b> . . . . .	<b>9</b>
1. Bangladesh . . . . .	9
1.1. Referencia histórica, geográfica, económica y social . . . . .	9
1.2. Situación de las mujeres en Bangladesh . . . . .	13
2. Visión general de las microfinanzas en Bangladesh . . . . .	15
2.1. Evolución de la industria de las microfinanzas en Bangladesh . . . . .	15
2.2. Marco institucional y papel del Estado . . . . .	16
2.3. Proveedores de microfinanzas . . . . .	17
2.4. La demanda de microfinanzas . . . . .	20
2.5. El apoyo internacional . . . . .	21
2.6. Tendencias actuales . . . . .	22
<b>SEGUNDA PARTE: EL BANCO GRAMEEN</b> . . . . .	<b>24</b>
1. El Banco Grameen: Origen y objetivos . . . . .	24
1.1. Introducción . . . . .	24
1.2. Origen del Banco Grameen . . . . .	25
1.3. Objetivos del Banco Grameen . . . . .	27
2. Estructura del Banco Grameen . . . . .	29
2.1. La propiedad del Banco Grameen . . . . .	29
2.2. La estructura administrativa y organizativa . . . . .	29
2.3. El trabajo de campo: las sucursales . . . . .	31
2.4. El papel de la mujer en el Banco Grameen . . . . .	34
3. La metodología Grameen . . . . .	37
3.1. Los clientes del Banco . . . . .	37
3.1. Las 16 decisiones . . . . .	37
3.1. Sistema de concesión de microcréditos . . . . .	46
3.1. Metodología crediticia . . . . .	48
4. El Grameen II . . . . .	50
4.1. Nuevos productos financieros . . . . .	51
4.2. Otras novedades del Grameen II . . . . .	54
4.3. Los resultados del Grameen II . . . . .	55
5. La familia Grameen . . . . .	57
6. Principales críticas al Banco Grameen . . . . .	61

---

7. Réplicas del modelo Grameen .....	64
8. Contribución del Banco Grameen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas .....	65
<b>TERCERA PARTE: ENTREVISTAS</b> .....	70
1. Entrevistas a dos directivos del Banco Grameen .....	70
2. Entrevistas a las mujeres del Banco Grameen .....	79
3. Entrevistas a los trabajadores de campo (fieldworkers) de las sucursales del Banco Grameen en las aldeas .....	86
Bibliografía .....	89

## PRÓLOGO

**Por Nazrul I Chowdhury**  
**Principle Officer del Programa Internacional del Banco Grameen**  
**(Bangladesh) y Asesor Técnico de Microcréditos del Instituto de**  
**Crédito Oficial (España)**

Me siento muy honrado de poder escribir el prólogo del octavo Cuaderno Monográfico del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas. Conozco a los miembros del Foro desde el año 2005, cuando visitaron el Banco Grameen en Bangladesh. Durante dicha visita quedé impresionado por el papel que está realizando el Foro Nantik Lum de MicroFinanzas en el campo de las microfinanzas. Especialmente, por su esfuerzo en dar a conocer y concienciar sobre los microcréditos entre españoles y europeos. Estoy seguro que hoy en día existen cientos de personas familiarizadas con el microcrédito gracias a la acción de su trabajo de investigación.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para comentar en estas breves líneas algunas ideas que provienen de mi larga experiencia de trabajo en el Banco Grameen en Bangladesh, y también de mi actual experiencia con el Instituto de Crédito Oficial.

La historia del microcrédito comienza como un humilde proyecto experimental de entrega de pequeños préstamos en la aldea de Jobra, Bangladesh, en 1976. Fue el fundador del Banco Grameen, laureado con el Premio Nobel de la Paz, el Profesor Muhammad Yunus, quien comenzó a trabajar con lo que hoy conocemos como microcréditos, entregando dinero de su propio bolsillo a las familias más pobres de la aldea de Jobra. Empezó entregando un total de 27 dólares estadounidenses a 42 familias. Esta cantidad hoy asciende a 600.926 millones de dólares, que alcanzaban a 6.948.685 familias pobres en todo Bangladesh en enero 2007.

Se ha demostrado el que microcrédito es una herramienta muy importante para el alivio de la pobreza. Hoy existen en todo el mundo cerca de 3.000 instituciones microfinancieras que están otorgando microcréditos a más de 100 millones de pobres alrededor del mundo. Un sistema que ha desafiado al imperante régimen bancario convencional, y lo que es más importante, ha inspirado y motivado a millones de personas en el esfuerzo global por la erradicación de la pobreza.

Considerando el positivo impacto del microcrédito, en 1997 se sostuvo

una Cumbre del Microcrédito en Washington DC, donde entre otras medidas, se adoptó el objetivo de alcanzar, para el año 2005, a las 100 millones de familias más pobres con el microcrédito y otros servicios financieros, orientado especialmente a las mujeres de estas familias. Hace tan sólo unos meses, entre el 12 y el 15 de noviembre de 2006, se celebró en Halifax (Canadá) la última Cumbre Global de Microcrédito. En ella participaron más de 2.000 delegados de más de 110 países diferentes, con el fin de evaluar el progreso alcanzado en la realización del objetivo planteado en la Cumbre del Microcrédito de Washington. Según su evaluación, este objetivo ha sido admirablemente completado hacia finales de 2005. Basados en este éxito, durante la última Cumbre se lanzó la segunda fase de la campaña con dos nuevos objetivos:

1. Asegurar que 175 millones de las familias más pobres del mundo, sobre todo las mujeres de estas familias, reciban microcréditos para el autoempleo para finales de 2015.
2. Asegurar que 100 millones de esas familias sean capaces de superar el umbral de pobreza extrema, establecida en 1 dólar al día, ajustado a la paridad de poder adquisitivo (PPP), para 2015.

El logro de la segunda meta de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito permitirá el cumplimiento del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio, consistente en reducir a la mitad la pobreza extrema para 2015.

Respecto a esta meta soy optimista, pues se ha demostrado, que la pobreza no es creada por los pobres, sino por las instituciones y políticas que les rodean. Personalmente, y en el Banco Grameen, creemos que todo ser humano, incluidos los más desfavorecidos de la sociedad, tienen habilidades, pero que éstas permanecen inutilizadas o utilizadas parcialmente. Liberar la energía y la creatividad de cada ser humano es la respuesta a la pobreza. A través del microcrédito, los más pobres pueden poner en marcha una microempresa en la que utilizar sus habilidades y generar así un mayor ingreso en cada ciclo de préstamos. Esta es la razón de que el microcrédito se haya convertido en el mejor instrumento para aliviar la pobreza.

Espero que a través del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas, muchas más personas de esta parte del mundo se conviertan en admiradores del microcrédito y nos ayuden a crear un mundo libre de pobreza. También quiero expresar mi agradecimiento y gratitud a Fundación ONCE, Grupo Deutsche Bank en España y Consejería de Inmigración de la Comunidad de Madrid, por su amable apoyo al Foro y por permitir que esto sea una realidad.

## *Introducción y agradecimientos*

En noviembre de 2005, los cuatro miembros del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas realizamos un viaje a Bangladesh para visitar y conocer en profundidad el Banco Grameen: su metodología de funcionamiento, el tipo de trabajo que realizan sus funcionarios y el impacto que tienen los microcréditos sobre el nivel de bienestar de las beneficiarias.

Gracias al apoyo, tanto en la organización del viaje como a nivel financiero, que recibimos por parte de la Fundación Latino Grameen (FLAG), y muy concretamente de Álvaro Sarmiento Luengo y Álvaro Sarmiento Farinós, este viaje y trabajo de campo han resultado ser una experiencia inolvidable, enormemente valiosa y difícilmente describable en unas pocas páginas. Aún así, los miembros del Foro hemos hecho el intento de plasmar las experiencias vividas con los trabajadores del banco, con las mujeres prestatarias y con los más altos directivos de esta institución: Nurjahan Begum, el Profesor Latifee y el propio Profesor Yunus.

El objetivo central de este nuevo Cuaderno Monográfico del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas es describir los principales elementos, teóricos y prácticos, que han hecho del Banco Grameen una de las instituciones microfinancieras (en adelante “IMF”) más exitosas y reconocidas en el mundo entero. Muestra de ello, ha sido la reciente concesión del Premio Nobel de la Paz 2006 a Muhammad Yunus y al propio Banco Grameen, en reconocimiento al alcance socioeconómico tan positivo que su labor microfinanciera está teniendo sobre la población más desfavorecida de Bangladesh.

Para ello, en la primera parte de este Cuaderno, se analiza el contexto en el que nace el Banco Grameen: la situación social y económica de Bangladesh y el desarrollo de las microfinanzas en dicho país. En la segunda parte, se describen los comienzos y la historia del banco, sus principales características, su organización y funcionamiento, la metodología que utiliza en la concesión de los microcréditos y los logros alcanzados. Por último, en la tercera parte, se han recopilado una serie de entrevistas con algunos de los principales directivos del banco, con algunos de los trabajadores de campo y con algunas mujeres beneficiarias. El objetivo de estas entrevistas es acercar al lector a la realidad del microcrédito en el Banco Grameen, visualizar desde dentro y desde abajo cómo se realiza la función microfinanciera y cómo se han transformado las vidas de millones de mujeres muy pobres en dicho país.

Para la elaboración del presente Cuaderno se ha utilizado fundamentalmente la información recogida durante nuestra visita al Banco Grameen. No obstante, además de toda esta información primaria, también se han utilizado fuentes secundarias: información publicada en la página web del Banco Grameen<sup>1</sup>; el libro autobiográfico del profesor Yunus<sup>2</sup> y otros informes y publicaciones sobre las microfinanzas y el contexto económico y social en Bangladesh, tales como: “Country Profile” de la CIA, el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

No queremos terminar esta introducción sin dar las gracias, de nuevo a Álvaro Sarmiento Luengo y Álvaro Sarmiento Farinós por todo su apoyo para la realización del viaje que constituye el fundamento de las siguientes líneas. Damos las gracias a los directivos y trabajadores del Banco Grameen por su calurosa acogida, su disposición y transparencia a mostrarnos el funcionamiento de cada parte del banco, a los “fieldworkers” (oficiales de crédito), por su hospitalidad y ayuda en la comprensión de otro idioma, y por supuesto, a los principales protagonistas de esta historia, las mujeres prestatarias del banco, las dueñas del banco, mujeres cuya vida está siendo transformada gracias a los microcréditos.

De manera muy especial, damos las gracias a Nazrul I Chowdhury, *Principle Officer* del Programa Internacional del Banco Grameen, quien nos acompañó durante todo el viaje y en todas nuestras visitas a los centros y a las oficinas de área, llegando a convertirse en un gran amigo. Hoy tenemos el placer de presentar este trabajo prologado precisamente con sus propias palabras.

Por último, mostrar nuestro agradecimiento a las instituciones sin cuyo apoyo financiero no existiría el Foro Nantik Lum de MicroFinanzas, ni este nuevo Cuaderno Monográfico: la Fundación Nantik Lum, la Universidad Pontificia Comillas, Cruz Roja Española, la Fundación ONCE, el Grupo Deutsche Bank en España y la Agencia Regional para la Inmigración y la Cooperación de la Consejería de Inmigración de la Comunidad de Madrid.

---

<sup>1</sup> [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)

<sup>2</sup> Yunus, M. (2006): *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Ed. Paidós, Barcelona.

## PRIMERA PARTE: CONTEXTO SOCIOECONÓMICO EN BANGLADESH

### 1. Bangladesh

#### 1.1. Referencia histórica, geográfica, económica y social

Este pequeño país bengalí limita con India en todas sus fronteras, menos por el Sur, que se sitúa el Golfo de Bengala. Cuando India se independizó del Imperio Británico, se produjo una partición entre la parte de cultura y religión mayoritariamente hindú: India, y la parte de cultura y religión mayoritariamente musulmana: Pakistán. Bangladesh pasó a formar parte de Pakistán, denominándose entonces, Pakistán Oriental. En consecuencia, el propio país Bengalí se dividió en dos, incluyéndose una parte en India y otra en Pakistán.

El país fue poco atendido por Pakistán, hasta que el 25 de marzo de 1971, bajo el liderazgo de Sheikh Mukibur Rahman, también conocido como Bongobondu (amigo de Bengala) y Padre de la Nación, comenzó su lucha por la independencia. Con ayuda de oficiales bengalíes en el ejército, el apoyo de los civiles y de la ayuda humanitaria y militar ofrecida por India, Bangladesh tardó sólo nueve meses en forzar la retirada del ejército pakistaní, que se produjo el 16 de diciembre de 1971.<sup>3</sup>

**Mapa 1.1: BANGLADESH**



Fuente: CIA (2006).

<sup>3</sup> Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Bangladesh>

Bangladesh cuenta con una población de 147 millones de personas<sup>4</sup>, que viven en un territorio de 144.000 km<sup>2</sup>, es decir, una superficie 3,5 veces menor que España. El resultado es lógicamente una elevadísima densidad de 942,2 hab/km<sup>2</sup>, siendo una de las más elevadas del planeta.

Bangladesh cuenta con grandes reservas de gas natural y abundante agua. Sin embargo, gran parte de sus reservas acuíferas subterráneas están contaminadas con arsénico de origen natural, lo cual dificulta en gran medida el acceso seguro de la población a agua potable, y representa un problema añadido de salud pública.

Desde su independencia, Bangladesh ha logrado grandes avances en términos de condiciones de vida de su población. Aunque todavía es un país subdesarrollado, durante los últimos años ha sido capaz de superar el umbral del 0,5 en su Índice de Desarrollo Humano<sup>5</sup>, situándose por primera vez en su historia dentro del grupo de países que pertenecen al Desarrollo Medio (PNUD, 2006).

Además, según los últimos datos del Banco Mundial (2005), los niveles de salud y educación han mejorado notablemente y la pobreza ha disminuido. La Figura 1.1 muestra los principales indicadores sobre salud en Bangladesh publicados por la Organización Mundial de la Salud (en adelante, OMS).

**Figura 1.1: Principales indicadores de salud en Bangladesh**

Indicador	Valor (año)
Esperanza de vida al nacer (años) hombres	62 (2004)
Esperanza de vida al nacer (años) mujeres	63 (2004)
Probabilidad de morir (por 1000) entre los 15 y los 60 años (tasa de mortalidad de adultos) hombres	251 (2004)
Probabilidad de morir (por 1000) entre los 15 y los 60 años (tasa de mortalidad de adultos) mujeres	258 (2004)
Probabilidad de morir (por 1000 nacidos vivos) en menores de 5 años niños	81 (2004)
Probabilidad de morir (por 1000 nacidos vivos) en menores de 5 años niñas	73 (2004)
Gasto total en salud como porcentaje del PIB	3,4 (2003)
Gasto total per cápita en salud en dólares	68 (2003)
Gasto total en salud per cápita expresado en dólares	2.098 (2004)

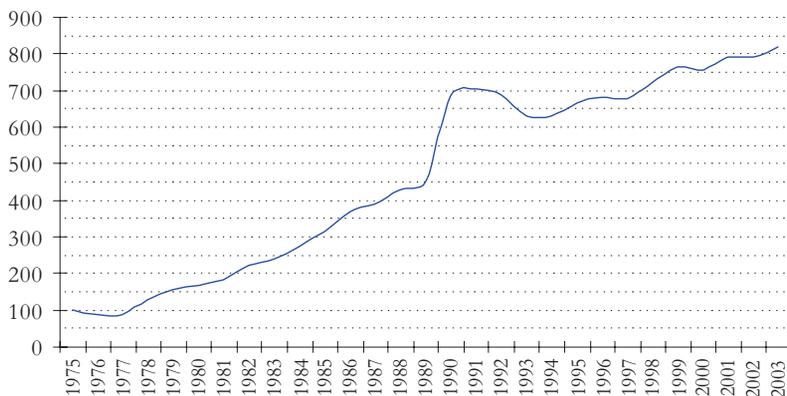
*Fuente: Organización Mundial de la Salud.*

<sup>4</sup> Estimación de la CIA: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>5</sup> El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es la unidad de medida utilizada por el PNUD para clasificar a todos los países del mundo teniendo en cuenta no sólo el nivel de vida (medido por el PIB real per cápita en paridad de poder adquisitivo), sino además, la esperanza de vida al nacer y las tasas de alfabetización.

En cuanto a los principales indicadores macroeconómicos, también se puede afirmar que durante los últimos años, Bangladesh ha experimentado un crecimiento moderado, tal como indica el gráfico 1.1.<sup>6</sup> Asimismo, la moderación de la inflación y de la volatilidad de los tipos de cambio han permitido una mayor estabilidad macroeconómica.

**Gráfico 1.1 Evolución del índice de crecimiento del PIB real en Bangladesh**  
**(Año base = 1975)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de International Financial Statistics, FMI, (versión en Cd Rom).*

No obstante y a pesar de todos estos avances, en términos de desarrollo, este país sigue enfrentándose a serios retos. El número de pobres absolutos (que viven con menos de 1 dólar diario) alcanza actualmente la cifra de 63 millones. De ellos, el 85% viven en zonas rurales. Bangladesh está todavía lejos de alcanzar los Objetivos del Desarrollo del Milenio fijados para 2015, sobre todo, en lo relativo a la incidencia de la pobreza y el hambre, mejora de la salud materna, nutrición infantil, control de algunas enfermedades infecciosas, y aspectos de sostenibilidad medioambiental (Naciones Unidas y Gobierno de Bangladesh, 2005).

Bangladesh se enfrenta, además, a retos estructurales importantes de su economía, entre los que cabe destacar los siguientes:

<sup>6</sup> El gráfico recoge la evolución del índice de crecimiento del PIB real de Bangladesh en moneda nacional, escogiéndose 1975 como año base (=100) tanto para el PIB como para el índice de precios que ha permitido deflactor dicho PIB.

- Frecuentes ciclones e inundaciones.
- Empresas estatales ineficientes.
- Instalaciones portuarias insuficientes.
- Superpoblación y creciente fuerza de trabajo que no puede ser absorbida por el sector primario.
- Retrasos en la explotación de los recursos naturales (gas natural).
- Producción insuficiente de electricidad.
- Lenta implementación de las reformas económicas.
- Altos niveles de corrupción.

**Tabla 1.1 Selección de indicadores económicos y sociales de Bangladesh**

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	
<b>Población total</b> (millones, est. 2006)	147,4	
<b>Densidad de población</b> (núm. de personas por Km cuadrado, 2004)	1.079	
<b>Tasa de crecimiento de la población</b> (2006 est.)	2,09%	
<b>Población rural</b> ( % sobre total de la población, 2005)	75,37%	
<b>PIB</b> (millones de USD, PPA, est. 2005)	301,4	
<b>Tasa de crecimiento real del PIB</b> (2005 est.)	5,4 %	
<b>PIB per cápita</b> (USD PPA, est. 2005)	2.100	
<b>Tasa de inflación</b> (precios al consumo, est. 2006)	7,2%	
<b>Formación Bruta de Capital Fijo</b> (est. 2006)	24,9%	
<b>Deuda Pública en % del PIB</b> (est. 2006)	46,7%	
<b>Balanza por Cuenta Corriente</b> (millones de USD, est. 2006)	339	
<b>Tasa de desempleo</b> (incluyendo subempleo, est. 2006)	2,5%	
<b>Población que vive con menos de 1USD al día</b> (PPA)	49,6%	
<b>Índice de Gini</b> (2000)	31,8	
<b>Índice de Desarrollo Humano</b> , (posición en el ranking, 2005)	139	
<b>Distribución del empleo por sector</b> ( % sobre población activa, est. 1996)	Sector primario	63%
	Industria	11%
	Servicios	26%
<b>Tasa de matriculación en educación primaria</b> (est. 2004)	82,7%	
<b>Esperanza de vida al nacer</b> (años, 2000-05)	62,6	
<b>Tasa de mortalidad infantil</b> (muertes por cada 1000 nacimientos, 2004)	56	
<b>Ratio de salario femenino estimado sobre el masculino</b> (2004)	0,46	

Fuentes: *Elaboración propia, a partir de los datos obtenidos de CIA, NNUU y Gobierno de Bangladesh, Banco Mundial e IMF/IFS (International Financial Statistics).*

## 1.2. Situación de las mujeres en Bangladesh

La sociedad bengalí es, tradicionalmente, patriarcal<sup>7</sup>, patrilineal<sup>8</sup> y patrilocal<sup>9</sup> (Asian Development Bank, 2001). La mujer bengalí hereda el estatus de su familia. Las mujeres no tienen derecho a la herencia, sin embargo, sus padres deben reunir una dote para que ellas puedan contraer matrimonio. Normalmente, se casan antes de cumplir los 20 años y tienen una media de tres hijos. Una vez que han contraído matrimonio, su custodia pasa de sus padres a sus maridos, a quienes tradicionalmente tienen que pedir permiso para continuar sus estudios, trabajar, acudir al hospital y otras muchas actividades al margen de la vida estrictamente conyugal. Ellas no tienen prioridad en el acceso a la educación ni a los cuidados médicos, y su estado nutricional suele ser peor que el de los hombres. Hasta hace muy pocos años, Bangladesh era uno de los pocos países del mundo en el que la esperanza de vida de las mujeres era ligeramente inferior a la de los hombres. De hecho, aunque esta realidad ya ha cambiado, la incidencia de enfermedad en las mujeres todavía es mayor que en los hombres, de manera que la esperanza de vida *saludable*<sup>10</sup> sigue siendo mayor para los varones (OMS, 2006).

Al cumplir los 50 años, una de cada cuatro mujeres en Bangladesh se divorcia o se queda viuda, no siendo habitual volver a contraer matrimonio. Dado que legalmente las mujeres no pueden ser propietarias de tierras ni de bienes inmuebles, la viudez y el divorcio normalmente las condenan a una situación de pobreza, que llega a ser extrema cuando se trata de mujeres abandonadas. Convertidas en cabeza de familia, estas mujeres se ven empujadas a trabajar a menudo en pésimas condiciones y con salarios mucho más bajos que los de los hombres, tal y como se observa en la tabla 1.2.

<sup>7</sup> Una sociedad es patriarcal cuando el poder es ejercido fundamentalmente por los varones.

<sup>8</sup> Una sociedad es patrilineal cuando la herencia (de apellido y financiera, entre otras) sigue siempre la línea del padre.

<sup>9</sup> Una sociedad es patrilocal cuando predomina la influencia de la familia del varón, por ejemplo, al establecer el lugar de residencia de la pareja.

<sup>10</sup> Según este organismo, la esperanza de vida saludable para los hombres de Bangladesh era en el 2002 de 55,3 años frente al 53,3 de las mujeres. Este indicador calcula la esperanza de vida al nacer ajustada por el período estimado de mala salud, de manera que refleja los años que un recién nacido viviría de media con buena salud.

**Tabla 1.2 Personas mayores de 15 años empleadas, por estatus laboral: horas trabajadas, sexo y lugar de residencia (en porcentajes).**

Estatus	Bangladesh			Urbano			Rural		
	Hombres	Mujeres	Ratio	H	M	Ratio	H	M	Ratio
<b>Total</b>	48	26	54,2	51	34	66,7	47	24	51,1
<b>Trabajadores autoempleados</b>	48	31	64,5	52	29	55,8	47	31	66,0
<b>Empleadores</b>	48	6	33,3	58	14	24,1	35	17	48,6
<b>Empleados</b>	53	49	92,5	53	51	96,2	53	46	86,8
<b>Ayudante familiar no remunerado</b>	39	22	56,4	39	22	56,4	39	22	56,4
<b>Jornalero</b>	50	37	74,0	49	39	79,6	50	37	74,0
<b>Salario medio diario de un jornalero (Tk)</b>	46	26	56,5	60	36	60,0	44	25	56,8
<b>Salario medio mensual de un trabajador autoempleado (Tk)</b>	2.240	827	36,1	2899	847	29,2	2.073	821	39,6

*Fuente: Bangladesh Bureau of Statistics (1996) y Asian Development Bank (2001).*

La mayoría de las mujeres bengalíes trabajan en el sector informal y en actividades relacionadas con la agricultura. Sin embargo, sus actividades y su situación varían mucho según su lugar de residencia o estatus social. En las zonas rurales, las mujeres se dedican habitualmente a las actividades ligadas a la cosecha, cría de ganado, piscicultura, agricultura, horticultura, procesamiento de comida, artesanía de caña y bambú, hilado de seda, tejido, confección de prendas de vestir y de redes de pesca, producción de fibra de coco y artesanía. Sin embargo, hay cada vez más mujeres que, impulsadas por su situación de extrema pobreza, se dedican a trabajos tradicionalmente de hombres, como la construcción o el trabajo en el campo. Las tres cuartas partes de estas mujeres realizan estas labores en el seno de sus familias y no reciben remuneración alguna por su trabajo. Por otro lado, en las zonas urbanas hay una buena proporción de mujeres empleadas en las fábricas de confección de prendas de vestir. Otras permanecen en el sector informal como vendedoras ambulantes, aunque tradicionalmente es el marido el que mantiene el control sobre la venta y el dinero (Asian Development Bank, 2001).

A pesar de esta enorme desigualdad de partida, la situación de las mujeres está cambiando lentamente en Bangladesh. Poco a poco, algunas mujeres están tomando iniciativas por su cuenta y unas pocas se están haciendo un hueco en la vida política de su país. Algunos de los roles tradicionales de las mujeres están cambiando, en especial en lo relativo al trabajo y al manejo del dinero. Los programas de microfinanzas están teniendo un papel decisivo en este cambio.

## **2. Visión general de las microfinanzas en Bangladesh**

### ***2.1 Evolución de la industria de las microfinanzas en Bangladesh***

Bangladesh es considerado por muchos como la cuna del microcrédito. La increíble expansión y evolución de las microfinanzas en este país es un fenómeno que merece la pena ser analizado. Desde los primeros programas de microcréditos a comienzos de los años 70, se ha evolucionado hasta un sistema gracias al cual la práctica totalidad de los distritos de Bangladesh cuentan con acceso a servicios microfinancieros y en el que predomina el modelo Grameen. Parte de la explicación reside en la enorme densidad de población y homogeneidad étnica, social y cultural de la mayor parte de la población bengalí, características que facilitan una rápida expansión.

Zaman (2004) divide en 4 las fases el desarrollo de la industria microfinanciera en Bangladesh:

- Años 70. Tras la independencia de Bangladesh y la incapacidad del gobierno para hacer frente a las inmensas necesidades de un país arrasado por la guerra, comienzan a surgir una multitud de organizaciones no gubernamentales para apoyar la reconstrucción y el desarrollo comunitario. Algunas de estas organizaciones (como es el caso de BRAC y Proshika) comienzan a adoptar una estrategia mucho más enfocada hacia los más pobres, y comienzan a introducir herramientas “económicas” de lucha contra la pobreza, como el crédito o los ahorros. Al mismo tiempo, un grupo de investigadores de la universidad de Chittagong, liderados por el Profesor Yunus, comenzaría un experimento de concesión de créditos a hogares pobres que más tarde derivaría en el Banco Grameen, como veremos más adelante.
- Años 80. Algunas de las ONG que se habían creado en años anteriores, comenzaron a explorar nuevas opciones de ofrecer crédi-

to, con un énfasis creciente en el préstamo individual con garantías solidarias frente a préstamos grupales (un ejemplo de esto es ASA). En general, fue en esta época cuando las organizaciones empezaron a crecer y mejorar sus capacidades de gestión, lo cual les permitió expandir en gran medida sus programas de microcrédito.

- Primera mitad de los 90. Éste fue el periodo de gran expansión del modelo Grameen de microcrédito siguiendo un modelo de franquicia: las nuevas sucursales que se abrían se limitaban a copiar los procedimientos y las normas de las ya existentes. En aquel entonces sólo se ofrecía un único “paquete de microcrédito”, con similares características para todos los clientes. Esta estandarización, así como los avances en los sistemas de gestión de la información, fue lo que permitió mantener los costes bajos y una expansión más rápida por todo el país.
- Segunda mitad de los 90. Los avances ya conseguidos en la etapa anterior permitieron que las principales instituciones comenzaran a diversificar sus productos. Los esfuerzos fueron dirigidos a alcanzar a los más pobres de los pobres, los cuales se habían quedado fuera de los programas por la inadecuación de los productos ofrecidos. Así, empezaron a surgir, por ejemplo, los programas de crédito flexible de ASA, el programa para indigentes del Banco Grameen, o el programa de microcréditos y ayuda alimentaria de BRAC. Las IMF también comenzaron a ofrecer productos complementarios al microcrédito, tanto financieros (cuentas corrientes, microseguros) como no financieros (formación, apoyo de marketing o educación para los hijos).

## ***2.2. Marco institucional y papel del Estado***

La estabilidad macroeconómica de los últimos años ha propiciado el desarrollo de la industria microfinanciera en Bangladesh. El gobierno bengalí, desde un principio, ha permitido y favorecido el desarrollo y la innovación en la industria microfinanciera sin poner grandes obstáculos.

El primer paso fue la creación en 1990 de la Palli-Karma Sahayak Foundation (PKSF), establecida por el gobierno para proveer una alternativa financiera a las ONG especializadas en microfinanzas.

Actualmente, este organismo financia regularmente a la mayoría de ONG medianas y grandes de Bangladesh (aunque también ofrece directamente servicios de microcrédito).

Las ONG son los principales proveedores de servicios microfinancieros en este país, ofreciendo tanto productos de crédito como de ahorro. Como indican Charitonenko y Rahman (2002) es muy importante desarrollar un entorno seguro para las transacciones, de manera que se protejan los derechos de los clientes, así como someter a las instituciones microfinancieras a una regulación y supervisión prudenciales. Hasta hace poco, en Bangladesh no existía ningún organismo encargado de la supervisión de las instituciones microfinancieras. Como medida transitoria, en abril del 2004 el comité directivo del Banco de la Unidad de Referencia e Investigación sobre Microfinanzas del Banco de Bangladesh (Banco Central) fue nombrado regulador de las ONG microfinancieras, mientras que los organismos financiadores ejercerían de supervisores. Finalmente, en julio del 2006 se aprobó la Ley para la Autoridad Reguladora de Microcrédito, por medio de la cual todo tipo de entidades que ofrecen microcréditos serán reguladas y supervisadas por dicha autoridad (Bangladesh Jatiya Sangsad, 2006).

Además, la reciente creación del Credit & Development Forum (CDF) ha representado un impulso importante hacia una mayor cooperación en este sector. Se trata de una red nacional que agrupa a más de 1.000 ONG microfinanzas a nivel nacional, que ofrece formación y un foro de diálogo a sus miembros.

### ***2.3. Proveedores de microfinanzas***

Los primeros proveedores de microfinanzas en Bangladesh fueron sociedades cooperativas agrupadas en el Bangladesh Rural Development Board (BRDB). Estas comenzaron su actividad antes de 1971 y expandieron su red a nivel nacional a principios de los 80.

Sin embargo, el despegue de la industria microfinanciera, tal y como la conocemos hoy, vino de la mano del Banco Grameen, el cual analizaremos en profundidad en los siguientes apartados.

Siguiendo el modelo instaurado por el Banco Grameen, durante los últimos 25 años han surgido un gran número de instituciones sin ánimo de lucro dedicadas a proveer crédito sin necesidad de avales a

las capas más pobres de la sociedad. Algunas de las instituciones más importantes son BRAC (Bangladesh Rural Advancement Comité (1972), Proshika (1976) o ASA (Association for Social Advancement) (1978). Su enorme peso en la industria microfinanciera bengalí queda reflejado en la Tabla 2.1.

**Tabla 2.1 Las cuatro grandes instituciones microfinancieras de Bangladesh**

<b>Organización</b>	<b>N.º de miembros (millones)</b>
Banco Grameen	6,07 (Octubre 2006)
BRAC	5,07 (Junio 2006)
ASA	6,35 (junio 2006)
Proshika	2,8 (Diciembre 2005)
<b>Total</b>	<b>20,92</b>

*Fuente: Grameen Bank (2007g); BRAC (2007); ASA (2007) y PROSHIKA (2007).*

En general, la multitud de proveedores de servicios microfinancieros que existen hoy en Bangladesh, se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Proveedores informales de crédito: antes de que los actuales programas de microcréditos se desarrollasen, el único recurso financiero al alcance de los más pobres eran los *Mahajans* o prestamistas informales. Los tipos de interés que cobran estos prestamistas son desorbitados, llegando a alcanzar el 120% anual (Banco Mundial, 2004).
- Centenares de pequeñas y medianas ONG que operan a nivel local, así como fondos de desarrollo comunitario.
- Programas de microfinanzas del Gobierno.
- Bancos comerciales: cuatro de ellos son nacionales (Sonali Bank, Rupali Bank, Janata Bank y Agrani Bank), dos bancos agrícolas y algún banco privado como el Punali Bank.
- Instituciones microcrediticias especializadas, como es el caso del Banco Grameen.

En total, existen más de 800 instituciones que reportan al Banco Central de Bangladesh, y más en concreto a su “Unidad de Investigación y referencia sobre Microfinanzas”. Las IMF de Bangladesh están alcanzando un grado de sofisticación financiera cada vez más alto, que les permite acceder a financiación en los mercados internacionales de capitales. Algunos ejemplos recientes son la creación de un fondo de inversión privado por parte de ASA, o el programa de titulización de los microcréditos de BRAC a través de Citigroup. Este tipo de operaciones permite a las IMF acceder a fuentes de financiación que van más allá de los ahorros de sus clientes internacionales, reduciendo el riesgo de sus operaciones. Por otro lado, el rigor y la disciplina financiera exigidos son más altos.

**Tabla 2.2 Panorama general de las microfinanzas en Bangladesh**

Situación a Diciembre del 2004			
Principales instituciones microfinancieras	Desembolso de microcréditos acumulado	% del Total	Tasa de recuperación
1. ONG de microfinanzas: 721 entidades (a)	5.209,78	44,42	98,79
2. Instituciones especializadas	3.647,67	31,10	
Banco Grameen	3.343,29	28,50	99,05
PKSF	304,38	2,59	97,50
3. Bancos	1.938,86 (c)	16,53	
3.1 Bancos controlados por el gobierno	1.834,03 (c)	15,64	86,10
a. Bancos Nacionalizados	1.406,81	11,99	94,97
b. Bancos Agrícolas	354,97	3,03	55,97
3.2 Bancos comerciales privados	104,83 (c)	0,89	96,34
4. Divisiones ministeriales / administrativas	933,39 (c)	7,96	82,87
4.1 División de Cooperativas y Desarrollo Rural	545,19	4,65	91,15
4.2 Ministerio de Bienestar Social	92,62	0,79	90,95
4.3 Ministerio de Juventud y Deportes	87,68	0,75	84,49
<b>TOTAL</b>	<b>11.729,71</b>	<b>100,00</b>	<b>96,76</b>

Fuente: CDF (2006).

(a) La cifra de desembolsos acumulados debe ser mayor en la realidad debido a la gran cantidad de ONG en el sector de microfinanzas que no ofrecen datos.

(b) A enero del 2004.

(c) A marzo del 2005.

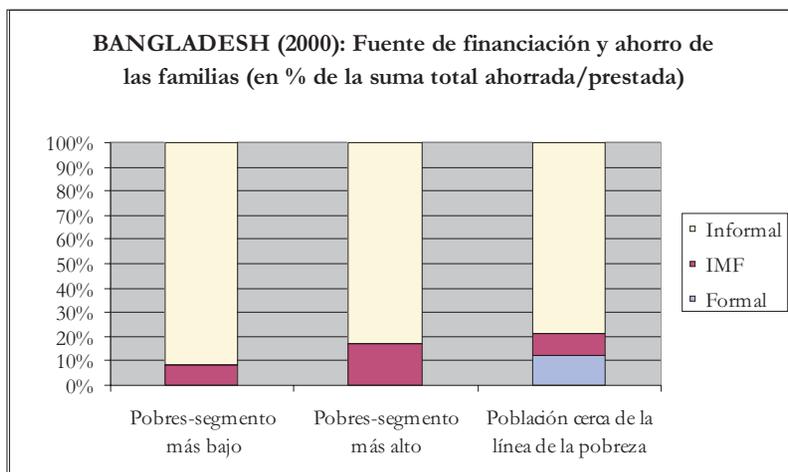
## **2.4. La demanda de microfinanzas**

Según los datos del Banco Mundial (2004), el 60% de la población rural de Bangladesh tiene acceso a algún tipo de servicio microcrediticio. Sin embargo, la población urbana sigue en gran medida desatendida. Sólo el 15% de la población más desfavorecida está cubierta por algún programa de microcrédito.

El aumento, especialmente en los últimos 10 años, de la oferta de servicios microfinancieros a la población sin tierra en las áreas rurales, ha permitido la diversificación de las actividades productivas, propiciando nuevos negocios y generando empleos en el sector servicios: pequeño comercio, talleres de reparación, etcétera.

Ahmed (2003) indica que de las diversas actividades a las que se dedican los fondos prestados a través de microcréditos, la más importante es el comercio o negocio a pequeña escala. El 43% de los fondos desembolsados por instituciones microfinancieras se destina a este propósito. Otras actividades destacadas son: agricultura (12%), ganadería (18%), pesca (4,9%), y procesamiento de alimentos (3,8%), entre otras.

Sin embargo, los más pobres entre los pobres, generalmente mujeres desempleadas y cabeza de familia, que no pueden cubrir sus necesidades básicas de alimentación, ropa y medicinas, siguen siendo excluidas de estos programas. En parte se trata de auto-exclusión, por miedo a no poder devolver el préstamo, y por no querer mezclarse con capas superiores. El gráfico 2.1 muestra la distribución de fuentes de financiación según el nivel de renta, y demuestra que los más desfavorecidos siguen teniendo que recurrir a prestamistas informales donde en general los tipos de interés son mucho más altos, lo que alimenta el círculo vicioso de la pobreza.

**Gráfico 2.1**

Fuente: Rutherford (2005).

En vista de esta situación, varias IMF han lanzado en los últimos años nuevos programas dirigidos específicamente a los más pobres entre los pobres, entre los que se incluyen los siguientes:

- Grameen Bank: *Programa para miembros en dificultades (mendigos).*
- ASA: *Programa destinado a los pobres de los más pobres.*
- Buro Tangail: *Programa piloto para el núcleo duro de los pobres.*
- PKSf: *Programa servicios financieros para los más pobres.*
- BRAC: *Programa de desarrollo de generación de ingresos para grupos vulnerables.*

### 2.5. El apoyo internacional

Hay numerosos actores internacionales en la escena microfinanciera de Bangladesh. El Banco Mundial es uno de ellos, con varios proyectos entre los que se encuentra el “Préstamo para Aprendizaje e Innovación”, dirigido a financiar proyectos piloto que vayan destinados a ampliar los microcréditos a los más pobres entre los pobres de Bangladesh. El Banco Mundial está también apoyando la creación de un sistema de información crediticia o “Credit Bureau”.

Muchos otros donantes están apoyando al sector de las microfinanzas desde diversos ámbitos: por ejemplo, el SDC (Agencia Suiza de Cooperación al Desarrollo) está trabajando con dos bancos comerciales bengalíes, el Sonali Bank (el mayor banco comercial estatal) y el Punali Bank (el principal banco privado de Bangladesh) para promover la financiación comercial de pequeñas y medianas instituciones microfinancieras (SDC, 2006).

Planet Finance también apoya a la actividad microfinanciera de la banca comercial a través de su proyecto con el Citibank, banco comercial local, de financiación de pequeñas y medianas empresas. Otros organismos, como la Corporación Financiera Internacional (IFC) también ofrecen financiación a las instituciones de microfinanzas.

## **2.6. Tendencias actuales**

Algunas de las tendencias que se observan en el mercado de las microfinanzas en Bangladesh son las siguientes:

- Mayor flexibilidad de préstamos y servicios de ahorro.
- Tendencia a otorgar más préstamos empresariales, de manera que se atiendan a las necesidades hasta ahora desatendidas de las pequeñas empresas.
- Incremento de programas específicos para los más pobres.
- Desarrollo de los microseguros.
- Vínculos crecientes de la actividad microfinanciera con los mercados financieros formales.
- Participación del sector privado.
- Productos financieros individuales.

Por otro lado, existen también algunos problemas:

- Multiplicidad de créditos concedidos a miembros de una misma familia, a través de varias instituciones a la vez. Este fenómeno se da en aproximadamente un 15% de las familias (Khaled, 1998), y puede ser causa de sobreendeudamiento, incitar a la morosidad en alguno de los programas al no existir el incentivo de la pérdida de acceso al crédito, además de dificultar la determinación del verdadero impacto de los programas de microcrédito. Este solapamiento o multiplicidad de crédito se podrá controlar parcialmente una vez que se ponga en marcha el Credit Bureau y Database o base de datos de clientes de crédito.

- Saturación en el mercado de microfinanzas. Un estudio llevado a cabo por el Banco Asiático de Desarrollo en el 2002 calculaba que, de los 12,2 millones de familias pobres en Bangladesh, 11,5 estaban beneficiándose de los servicios de algún proveedor de microfinanzas (Asian Development Bank, 2001). Aunque estos datos habría que matizarlos dado el fenómeno de la multiplicidad de crédito, las instituciones de microfinanzas ya están expandiendo sus programas hacia otra clientela, bien hacia los más pobres y desatendidos o hacia otros segmentos como el de las pequeñas y medianas empresas.

La industria microfinanciera en Bangladesh sigue avanzando e innovando continuamente. El impacto económico de los microcréditos no sólo se está observando a nivel “macro”, sino también a nivel “micro”, a través del cambio en la vida de millones de personas en Bangladesh, dotándoles de nuevas oportunidades y perspectivas de futuro.

## SEGUNDA PARTE: EL BANCO GRAMEEN <sup>11</sup>

### 1. El Banco Grameen: Origen y objetivos

#### 1.1 Introducción

El Banco Grameen es probablemente la institución microfinanciera más conocida en todo el mundo. Esta institución ha logrado un éxito espectacular como fuente de recursos financieros a través de los microcréditos para la población más pobre de Bangladesh.

Actualmente, como se puede observar en el cuadro 1.1., el Banco Grameen tiene 6,7 millones de prestatarios y un total de 5.823 millones de dólares desembolsados. Suponiendo que de cada prestatario dependen cinco personas (miembros de la familia), se puede asumir que el 25% de la población más pobre de Bangladesh, es decir, 35 millones de personas, han mejorado su nivel de bienestar gracias a los microcréditos concedidos por esta institución. El banco posee más de 2.300 sucursales ubicadas en las zonas rurales a lo largo de todo el país y provee servicios financieros en 72.833 aldeas, cubriendo el 88% de las aldeas que existen en todo el país.

**Cuadro 1.1.**

#### **El Banco Grameen, Octubre 2006**

Número de clientes	6.737.147
Mujeres	6.511.548
Hombres	225.499
Número de Grupos	1.062.465
Número de Centros	119.320
Número de Sucursales	2.319
Número de aldeas con presencia del Grameen	72.833
Volumen de capital prestado (*)	5.823
Casas construidas (con los préstamos hipotecarios Grameen)	638.858
Nº de estudiantes en educación superior con Becas del Grameen (mujeres)	2.570

(\*) Dato en millones de dólares

Fuente: Grameen Bank, *Monthly Update oct. 2006*.

<sup>11</sup> Esta segunda parte del Cuaderno Monográfico está basada en un capítulo del libro: Lacalle, M. (2007): *Microcréditos y Pobreza*, Editorial Turpial, Madrid, pendiente de publicación.

## 1.2. Origen del Banco Grameen

Muhammad Yunus es el fundador del Banco Grameen. Es profesor de economía y realizó el doctorado en Estados Unidos. Al terminar, volvió a su tierra, Bangladesh, para enseñar economía del desarrollo en la Universidad de Chittagong, y se encontró con un país sumido en la pobreza. En aquellos años, durante 1975-76, Yunus decidió comenzar con sus alumnos de doctorado un estudio de campo para analizar la forma de vida y el comportamiento de la gente más pobre y vulnerable de las zonas rurales de Bangladesh. Profesor y alumnos, pasaron la mayor parte de su tiempo visitando las aldeas, hablando con la gente y haciéndoles entrevistas para estudiar directamente las causas de la miseria rural. Un día, mientras entrevistaba a una mujer, hizo un gran descubrimiento:



*Sufia Begum era una mujer pobre que vivía en la pequeña aldea de Jobra. Sufia trabajaba durante todo el día haciendo banquetas de bambú, pero seguía atrapada en la miseria. Sufia no tenía capital propio, por lo que para comprar la materia prima, el bambú, tenía que pedir dinero prestado al comerciante que compraba su mercancía, el cual se aprovechaba de la situación, pagándole precios muy bajos por las banquetas y dejándole apenas un taka por día —varios céntimos de euro—. Con la ayuda de sus estudiantes, Yunus descubrió que muchos otros también se encontraban bajo las mismas condiciones de*

*vida. Su pobreza no era el resultado de falta de inteligencia o de vaguería. Era un problema estructural: falta de capital (Jolis, 1996:3).*

Después de hablar con Sufia, Yunus se ofreció a prestarle el equivalente a 1,5 dólares americanos. Esto significaba que ella podría comprar el bambú sin necesidad de pedir dinero prestado al comerciante, y por lo tanto, podría exigir un mejor precio por sus banquetas. Lo mismo hizo con las otras 42 personas que se encontraban en la misma situación que Sufia. Les prestó el dinero sin intereses y sin fecha de devolución. Así nació el **Proyecto de Microcréditos Grameen**<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Los microcréditos surgieron de forma paralela y casi al mismo tiempo en Asia con el Banco Grameen y en América Latina con ACCION International. Ambas instituciones, que en principio no tenían nada que ver, adoptaron una misma idea y una misma forma de trabajo. Ha sido con el tiempo que dichas instituciones han aprendido mutuamente de sus experiencias.

Entre 1976-79, el proyecto comenzó a tener muy buenos resultados. Durante estos años, los microcréditos incrementaron el nivel de vida de 500 personas. Así, en 1979 el Banco Central y otros bancos a los que Yunus había pedido ayuda años antes, comenzaron a involucrarse en el proyecto. Esto hizo posible que los microcréditos se extendiesen desde la pequeña aldea de Jobra a otros municipios adyacentes. Todos ellos con igual éxito (Jolis, 1996).

El principal objetivo de Yunus siempre fue permitir el acceso al crédito de los más pobres de la región de Chittagong, mediante la intermediación con los bancos, para cubrir las garantías que éstos necesitaban para prestar a los más pobres. Esta labor llevada a cabo por el Profesor Yunus y su equipo de colaboradores, se reveló eficaz pero muy limitada en su alcance al colectivo necesitado. El Profesor Yunus fue consciente de que los bancos nunca confiarían en los más vulnerables y la única manera de que accedieran al crédito sería crear un banco dedicado a ellos. Tras reunirse con sus colaboradores y pedirles su cooperación y compromiso con esta empresa, tomó la histórica decisión de transformar el Proyecto inicial en una institución financiera oficial y fundar el Banco Grameen<sup>13</sup>. Los objetivos perseguidos por el profesor Yunus eran:

- Extender las facilidades bancarias a hombres y mujeres muy pobres sin exigirles garantías ni fiadores.
- Eliminar la explotación de los más desfavorecidos por parte de los dueños de las tierras.
- Crear oportunidades de autoempleo para la gran multitud de desempleados que existen en las zonas rurales de Bangladesh.
- Ofrecer a los que menos oportunidades tienen, fundamentalmente a las mujeres de las aldeas y de los barrios más pobres, la posibilidad de luchar por sí mismas.
- Demostrar la “no validez” teórica del círculo vicioso de la pobreza: “renta baja, ahorro bajo, inversión baja, renta baja”, y demostrar que éste puede ser invertido de la siguiente manera: “renta baja, inyección de crédito, inversión, incremento de renta, incremento de ahorro, incremento de inversión, mayor renta” (Hague, 1988:29).

---

<sup>13</sup> Ver entrevista con el Profesor Latifee en la tercera parte.

En 1983, el Banco Grameen legalizó su situación. Con la ayuda del Banco Central de Bangladesh, el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, que le otorgó un crédito de 3,4 millones de dólares (FIDA, 1987:8), la Fundación Ford y otros contribuyentes bilaterales, se estableció como un banco independiente. Desde entonces, el banco ha crecido con rapidez. Habiendo comenzado en 1976 con un capital prestado de 27 dólares a 42 pobres aldeanos, en la actualidad el Banco Grameen se ha extendido por más de 72.800 aldeas, alcanzando a un total de 6.737.047 prestatarios, de los cuales 6.511.548 son mujeres (Banco Grameen, 2007).

**Cuadro 1.2. El Banco Grameen, 2006-1977**

	Oct. 2006	2001	1993	1989	1985	1981	1977
Número de clientes	6.737.047	2.378.601	1.814.916	662.263	171.622	24.128	70
Mujeres (en %)	97	95	94	89	65	39	24
Número de sucursales	2.319	1.173	1.040	641	226	25	1
Número de aldeas	72.833	40.447	33.667	15.073	3.666	433	2
Volumen de capital prestado (*)	5.823	3.348	725	179	38	3,3	0,006
Tasa de recuperación (%)	98,45	N/A	99,01	98,8	99,3	100	100

Fuente: *Grameen Bank Historical Data Series 2006 - 1977*.

(\*) En millones de dólares

Según las palabras del profesor Yunus “cuando en 1976 comenzamos a dar pequeños créditos, nunca nos podíamos imaginar que un día tendríamos cientos de miles de prestatarios” (Grameen Bank, 2007a). Hoy en día, el Banco Grameen es de los pobres, a los que ha prestado créditos a lo largo de su historia. El 94% de las acciones del banco las poseen las prestatarias –motivo por el cual al banco se le conoce como el banco de los pobres-. Ellos son sus dueños. El resto (6% de las acciones) son de propiedad estatal.

### 1.3. Objetivos del Banco Grameen

En la actualidad, entre los principales objetivos del Banco Grameen cabe destacar dos:

- Reducción de la pobreza. Alcance, a través de los microcréditos, a los más desfavorecidos de la sociedad, para que éstos puedan poner en marcha un pequeño negocio con el que generar una fuente regular de ingresos y mejorar así su nivel de vida y el de sus familiares. Este es el principal objetivo del Banco Grameen.

- Búsqueda del beneficio económico-financiero de la institución. Es decir, que los ingresos del banco (mayoritariamente provenientes de los intereses cobrados a los clientes) sean suficientes para hacer frente a todos los costes de la entidad: costes operativos y de gestión, sueldos y salarios, coste de la inflación y coste de oportunidad del capital. Para el Banco Grameen, éste nunca debe ser el objetivo prioritario de una institución de microcréditos. La búsqueda del beneficio económico-financiero se debe entender como una herramienta para alcanzar el objetivo central de reducir la pobreza, el cual será más fácilmente alcanzable con instituciones solventes y sostenibles en el largo plazo. Para Muhammad Yunus, *Alcanzar a los pobres es la misión innegociable. Alcanzar la sostenibilidad es un objetivo estratégico* (Yunus, 1998).

El Banco Grameen considera que el crédito es un método efectivo en la lucha contra la pobreza, así como un catalítico para el desarrollo socioeconómico. Según Yunus, estos millones de pequeños grupos de personas con sus millones de pequeños proyectos, pueden sumarse y dar lugar al milagro del desarrollo (Yunus, 2006a). El supuesto que hay detrás de esta afirmación es que si los individuos obtienen acceso al crédito, cosa que para los pobres es casi imposible a través de la banca tradicional, serán capaces de identificar y poner en marcha actividades económicas viables y generadoras de ingresos que les permitan salir de la situación de pobreza extrema en la que muchos se encuentran. Yunus (2006a), además, va más allá y afirma que el crédito es un derecho humano. Los sistemas financieros se deberían construir de tal manera, que los que no tienen nada tuvieran la máxima prioridad para acceder a un crédito. Así, el Banco Grameen ofrece crédito en base al potencial de las personas, sin necesidad de requerir garantías físicas.

A pesar de que el Banco Grameen se ha centrado en facilitar el acceso al crédito frente a otras actividades de desarrollo social, es plenamente consciente de la necesidad de las mismas y se ha asociado con muchas organizaciones locales para que lleven a cabo sesiones de sensibilización y/o formación en los centros de mujeres. Además, a través de las 16 decisiones que sus clientes tienen que acatar, y que veremos más adelante, se potencia el control de la natalidad, la educación de los niños y niñas, los efectos perniciosos de la dote y el fomento de la solidaridad y valores humanitarios.

## **2. Estructura del Banco Grameen**

### ***2.1. La propiedad del Banco Grameen***

La estructura de propiedad del Banco Grameen es uno de sus rasgos más característicos. Como se mencionó anteriormente, el 94% de las acciones del banco son propiedad de los prestatarios, de los cuales, el 97% son mujeres. Desde sus inicios, el Banco Grameen, con el objetivo de conseguir y mantener una verdadera autonomía e independencia, estableció que todo prestatario que recibe por primera vez un microcrédito tendría la obligación de comprar una acción del banco. De esta manera, al pasar de los años, el 94% de las acciones del banco están repartidas entre los 6,7 millones de clientes-prestatarios. El 6% restante de las acciones pertenecen al gobierno de Bangladesh.

### ***2.2. La estructura administrativa y organizativa***

El banco está formado por un Consejo de Administración o Junta de Gobernadores formado por: el Profesor Yunus, que es el ejecutivo más importante del banco, y doce miembros, nueve de los cuales son elegidos por las accionistas o prestatarias, y los otros tres son asignados por el gobierno. De esta forma, a la hora de tomar cualquier decisión o aprobar cualquiera de las políticas seguidas por el banco, la opinión de los accionistas, verdaderos dueños del banco, tiene más peso que la del gobierno.

La estructura organizativa del Banco Grameen es piramidal. La “sucursal” es el nivel administrativo más bajo. Cada sucursal tiene a su cargo entre 50 y 60 “centros” (véase foto 1.1. y 1.2.), que tendrán que reportar sus actividades diarias a la sucursal. Cada “centro” está formado por 10 grupos de clientes, y cada grupo se compone de 5 o 6 mujeres. Por tanto, el tamaño medio de los centros suele rondar entre 50 o 60 mujeres clientes.

**Fotos 1.1 y 1.2. “Sucursal” y “Centro” de beneficiarias del Banco Grameen**



*Autores: Álvaro Sarmiento y María José Bartolomé.*

Al contrario de lo que estamos acostumbrados en los bancos comerciales occidentales, donde los clientes son los que acuden al banco si necesitan cualquiera de sus servicios, en el Banco Grameen son los trabajadores del banco los que visitan cada semana a los clientes.

Por encima de la sucursal se encuentran las “oficinas de área”, las cuales normalmente supervisan 10 sucursales. Luego están las oficinas regionales, conocidas como “oficina de zona”, a cuyo cargo suelen tener unas 8 oficinas de área, y cuyo gerente es el último responsable de la gestión de todos los fondos de dicha zona. Por último, en la cúspide de la pirámide se encuentra “la oficina central”, localizada en Dacca. Ésta se encarga de aquellas labores que benefician de forma general a todo el sistema, como son las actividades de dirección, control de cuentas, presupuestos generales, asesoramiento, evaluación, investigación y desarrollo de nuevos métodos de acción, formación de personal y relaciones externas e internas.

En definitiva, la estructura geográfica del banco queda resumida en la Figura 1.2:

**Figura 1.2: Estructura del Grameen Bank**

Órgano	Número	Distribución
OFICINA CENTRAL	1	Controla las 28 Zonas
OFICINA DE ZONA	28	Cada Oficina de Zona controla aprox. 8 Áreas
OFICINA DE ÁREA	244	Cada Área cuenta con aprox 10 Sucursales
SUCURSAL	2.319	Cada Sucursal tiene aprox. 60 centros
CENTRO	121.755	Un Centro son aprox. 8 grupos
GRUPO	1.086.744	Cada Grupo se forma aprox. por 5 miembros
CLIENTES/MIEMBRO	6.737.047	

*Fuente: Elaboración propia a partir de información del Grameen Bank.*

### **2.3. El trabajo de campo: las sucursales**

El banco opera mediante una red de sucursales en las aldeas. Cuando se estima que en un área determinada se puede abrir una nueva sucursal, la primera labor a realizar, por parte del futuro director, es preparar un estudio socioeconómico de la zona. Una vez aprobado el informe por la oficina central del banco, se elige a cinco trabajadores, dos de los cuales se intenta que sean mujeres, y se comienza a trabajar. Se visitan las aldeas para familiarizarse con la población local y se identifican los clientes potenciales. Para ello, se celebran reuniones públicas informativas, en las que se explica el propósito, las funciones y la forma de operar del banco.

La red de sucursales del Banco Grameen alcanza hoy a la mayoría del territorio de Bangladesh. Concretamente, al 88% de las aldeas del país (Figura 1.3).



región. En la entrevista que realizamos a los hombres miembros de ese centro, todos destacaban que el poder haber llevado a cabo actividades económicas y haber salido de la pobreza, había contribuido a reducir la tensión imperante en la región.

Asimismo, el compromiso del personal del Banco Grameen en las sucursales ha sido una de las claves del éxito. Sobre todo al principio, cuando se enfrentaban a un contexto hostil a sus actividades. Los trabajadores de campo tenían que convencer a las fuerzas vivas de la comunidad para conseguir que les dejaran trabajar. Sin embargo, no tenían muchas dificultades en que se constituyera el primer centro de la localidad, ya que las mujeres habían oído hablar del trabajo del banco ya sea por familiares o por amigos de otras regiones, y se movilizaban para reunir a todas las mujeres necesarias para constituir el primer centro<sup>15</sup>. Afortunadamente, con el aumento del prestigio del Banco Grameen y el compromiso del personal del banco, las dificultades en la implantación de sucursales han ido disminuyendo.

Otro elemento importante del éxito alcanzado por el Banco Grameen ha sido su austeridad y simplicidad, adaptándose a los sistemas de operación de los intermediarios financieros informales. Así por ejemplo, en las oficinas de las sucursales no existen teléfonos, no hay secretarías, el mobiliario es el indispensable sin grandes lujos. Los procesos de solicitud, aprobación y cobro de préstamos son muy simples. Gracias a todos estos elementos, el banco ha conseguido reducir los costes, tarea indispensable en el camino para conseguir la autosuficiencia financiera y su expansión (Jolis, 1996).

A lo largo de su historia, el banco Grameen ha experimentado con diversos métodos de gestión. Después de todo un proceso de aprendizaje, ha descartado aquellas formas de operar cuyos resultados no eran satisfactorios y ha mejorado los que sí lo eran, resultando, como característica principal del banco, su descentralización. Aunque existe una amplia red de sucursales, éstas funcionan de forma descentralizada. Las labores de gestión y el proceso de toma de decisiones se delegan en los niveles administrativos más bajos. Cada sucursal tiene poder para aprobar nuevos créditos, supervisar la cartera de préstamos y las cuentas de ahorro obligatorio y establecer la disciplina correspondiente ante cualquier irregularidad.

---

<sup>15</sup> Ver entrevistas a las mujeres en la tercera parte.

Por estos motivos, la formación de los trabajadores es un elemento muy importante en esta institución. Para completar su formación, todo funcionario del banco debe realizar unos seminarios que se desarrollan parte en la oficina central en Dacca y parte en el medio rural. Durante los mismos, el trabajador, además de aprender toda la operativa del banco, también debe aprender lo que es la pobreza y las causas que la generen. Es fundamental que los trabajadores comprendan los motivos y la importancia de su principal tarea en el banco: luchar contra la pobreza extrema. Dentro de la estructura del banco existe mucha movilidad para el personal. Existe una política de promoción según la cual, todo trabajador que realice bien su labor, cumpla con las funciones adquiridas y vaya acumulando experiencia, es promovido a un puesto de más importancia. Todo trabajador debe realizar su función al menos durante varios años en la zona rural antes de ser promovido a cargos con más prestigio. En las entrevistas que realizamos durante nuestra visita, todos los trabajadores destacaban el prestigio que supone en Bangladesh trabajar para el banco Grameen y alababan las condiciones laborales y de promoción que dicha institución ofrece a sus trabajadores. Asimismo, destacaban la transparencia en los procesos de selección, en comparación con los contactos que se necesitan en Bangladesh para acceder a un puesto de trabajo.<sup>16</sup>

#### ***2.4. El papel de la mujer en el Banco Grameen***

Las mujeres tienen un papel muy importante en la dirección del banco. El Consejo de Administración cuenta con un mínimo de 9 consejeras del total de 13, que es la cuota correspondiente a las representantes de las prestatarias. Además, Nurjahan Begum<sup>17</sup>, una de las alumnas de doctorado que colaboraron en el nacimiento del banco, juega en la actualidad un papel muy importante dentro del equipo directivo del Profesor Yunus, como Directora General del Banco Grameen y miembro del Consejo de Administración de otras empresas afiliadas al Grameen. Esto hace que sea uno de los bancos a nivel mundial donde las mujeres tienen una mayor representatividad en los órganos de gestión.

La propiedad del banco también es claramente de las mujeres. Como ya se ha comentado, los prestatarios del banco poseen el 94% de las acciones, siendo el 97% de los prestatarios, mujeres. Esto convierte al Banco Grameen en un banco gestionado principalmente por muje-

<sup>16</sup> Ver entrevistas al personal de campo de las sucursales en la tercera parte.

<sup>17</sup> Ver entrevista a Nurjahan Begum en la tercera parte.

res, propiedad de mujeres y cuya clientela son, en casi su totalidad, mujeres.

El Banco Grameen es único en su género no sólo por estar al servicio de los más vulnerables sino por su aportación al desarrollo de la mujer en la sociedad de Bangladesh.

Desde el principio, el profesor Yunus, fue muy consciente de la feminización de la pobreza y de la necesidad de apoyar el desarrollo de la mujer para luchar contra la pobreza. Cuando empezó su proyecto de investigación y entrevistó a Sufia Begum tuvo que hacerlo a través de una mampara de mimbre pues una mujer no podía estar a solas con un hombre, ni por supuesto tener dinero ni propiedades a su nombre.

La aportación del Banco Grameen al desarrollo de la mujer en Bangladesh es incuestionable, y aunque es difícil cuantificarlo, a continuación se resaltan algunos estudios que apoyan esta afirmación:

- El 57,5% de las familias que han recibido préstamos del Banco Grameen durante más de ocho años han salido de la pobreza (Todd, 1996).
- Según Watson Allen (2006), los préstamos a mujeres han supuesto un incremento del 20% en el gasto de las familias.
- Las prestatarias del Banco Grameen se encuentran un 7,5% más fortalecidas a nivel de participación comunitaria que el resto de las mujeres de la comunidad, porcentaje que crece a medida que dichas mujeres continúan dentro del programa de microcréditos (Hashemi, 1996).

Uno de los puntos más débiles de la aportación de la mujer en el Banco Grameen es a nivel de las sucursales. Hay muy pocas mujeres como trabajadoras de campo o como jefas de sucursal. A través de las entrevistas que realizamos, tanto al equipo directivo del Banco Grameen, como a los trabajadores de campo y jefes de sucursales, pudimos conocer algunos de los motivos que explican este hecho.

Una de las razones esgrimidas es el papel de la mujer en la sociedad rural de Bangladesh:

- Si la trabajadora estuviera casada tendría que atender las necesidades de su hogar al mismo tiempo que trabajar para el banco. Conociendo la larga jornada laboral del personal del Banco Grameen y su compromiso con el trabajo, no podría simultanear ambas tareas. De hecho, no tenemos constancia de que haya ninguna trabajadora de campo casada.
- Si la trabajadora esta soltera, su padre y sus hermanos ejercen un control estricto sobre las compañías masculinas que frecuenta, y le exigen que cumpla el horario de manera estricta, impidiéndoles dedicar tantas horas como el resto del personal.

Además hay otro factor que hace difícil el desempeño del trabajo de campo por parte de las mujeres: el desplazamiento en bicicleta o motocicleta por parte de la trabajadora. La vestimenta de las mujeres en Bangladesh no permite a las mujeres poder montar en bicicleta o motocicleta, y este medio de transporte es fundamental para abarcar la distancia de la sucursal a los centros a los que tiene que hacer seguimiento.

A pesar de estas restricciones, el Banco Grameen es muy flexible para que las mujeres puedan participar en el trabajo a nivel de las sucursales. En las entrevistas realizadas a los trabajadores de campo, éstos son muy abiertos a trabajar con mujeres y recibir órdenes de ellas, pero también son muy conscientes de las limitaciones a las que se enfrentan a la hora de hacer su trabajo.

### **3. La metodología Grameen**

#### ***3.1. Los clientes del Banco***

Para poder ser un cliente o prestatario del Banco Grameen, toda persona debe superar una serie de requisitos de elegibilidad.

En primer lugar, con el objetivo de asegurarse que los créditos sólo lleguen a los más pobres y desfavorecidos de la sociedad bengalí, el banco sólo acepta como miembro elegible para recibir un préstamo, a aquellos que no posean más de 0,2 hectáreas de tierra cultivable, o a familias cuyos bienes no excedan el valor de 0,4 hectáreas de tierra de calidad media.

En segundo lugar, los prestatarios potenciales están obligados a realizar un programa de formación durante siete días. El objetivo es instruir a estos posibles clientes en las leyes y regulaciones del banco, y hacerles comprender los procedimientos a seguir en las distintas operaciones: programas de crédito, programas de ahorro y otros programas de desarrollo social. Así, cualquier posible candidato, para pasar la prueba de elegibilidad, deberá demostrar que conoce cómo funciona el banco y cuáles son los principios básicos del mismo. Además, debe comprometerse a cumplir esos principios en su vida.

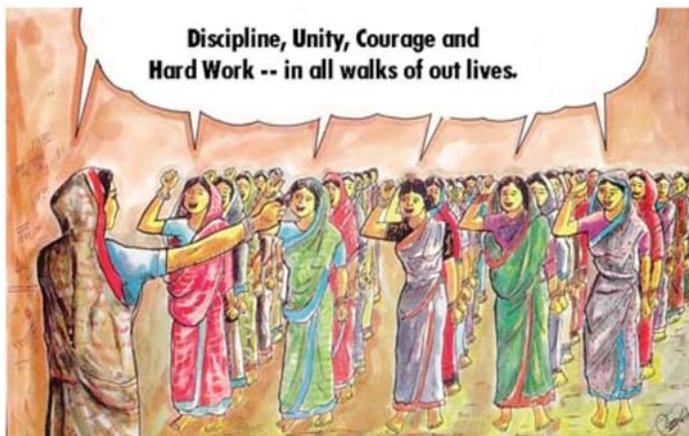
#### ***3.2. Las 16 decisiones***

La labor del Banco Grameen no se limita a la concesión de préstamos y oferta de productos financieros. La filosofía que inspiró a Muhammad Yunus está basada en la creencia de que los microcréditos no tienen sólo un efecto económico. También poseen un efecto psicológico muy poderoso: mejora de la autoestima y valoración de las propias capacidades. El Banco Grameen, reconociendo la importancia de este aspecto, quiere potenciarlo fomentando una serie de valores y actitudes entre sus clientes. Para ello, ha creado las “16 Decisiones”, que no son más que una lista de principios que sus clientes se comprometen a seguir al hacerse miembros del Banco Grameen.

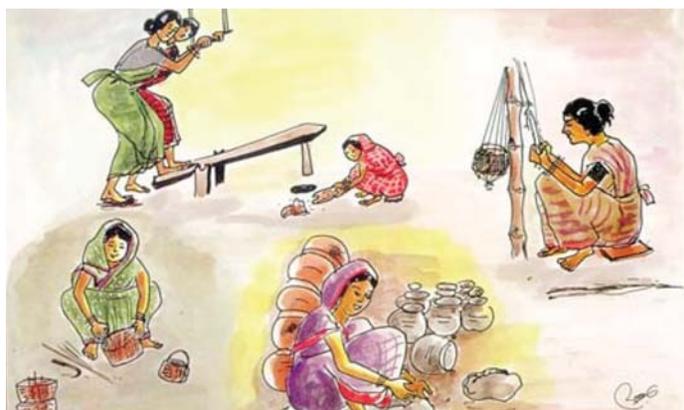
Estos principios o “decisiones” cubren los aspectos básicos de la vida de los clientes, y por supuesto, reflejan las prioridades en la realidad específica de los pobres de Bangladesh. Su objetivo es educar, a la vez que fomentar una actitud de autoestima y mejora entre sus miembros.

Las decisiones se pueden agrupar en cuatro grandes áreas: motivación propia y del grupo, unidad, solidaridad y responsabilidad colectiva; motivación para la mejora de la vida familiar; alimentación, salud e higiene; educación y justicia. Las 16 decisiones son las siguientes (Yunus, 1998:136-137; Grameen Bank, 2007f):

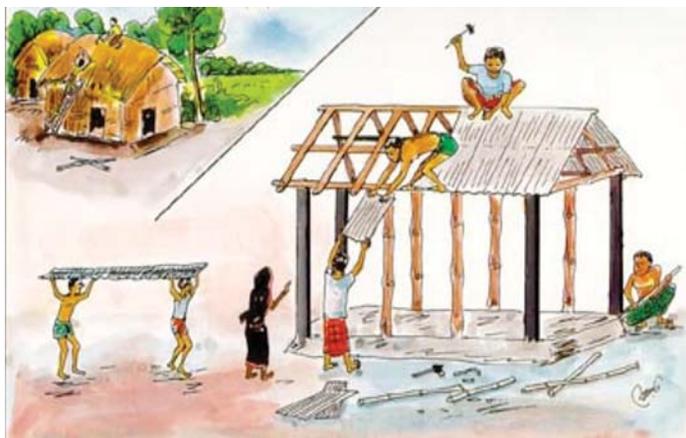
*(1) Seguiremos y promoveremos los cuatro principios del Banco Grameen - disciplina, unidad, valor y trabajo - en todos los ámbitos de nuestras vida.*



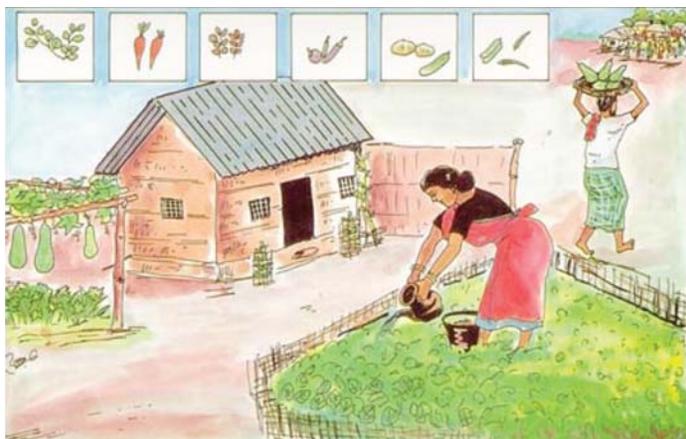
*(2) Llevaremos prosperidad a nuestras familias.*



(3) No viviremos en una casa deteriorada. Repararemos nuestros hogares y procuraremos construir casas nuevas a la primera oportunidad que tengamos.



(4) Cultivaremos verduras y hortalizas todo el año. Comeremos todas las que necesitemos y venderemos el excedente.



(5) Durante las épocas de siembra, plantaremos tantas semillas como podamos.



(6) Nos propondremos tener familias no numerosas. Minimizaremos nuestros gastos. Cuidaremos de nuestra salud.



(7) Educaremos a nuestros hijos e hijas y nos aseguraremos de que podamos ganar lo suficiente para sufragar su educación.



(8) Siempre mantendremos limpios a nuestros hijos y nuestro medio ambiente.



(9) Construiremos y utilizaremos letrinas con fosa séptica.



(10) Beberemos el agua extraída de pozos de perforación. Si no hay, herviremos el agua o utilizaremos lumbre para desinfectarla



(11) No aceptaremos ninguna dote cuando se casen nuestros hijos varones; tampoco daremos ninguna cuando se casen nuestras hijas. Mantendremos nuestro centro libre del azote de las dotes. No practicaremos ningún matrimonio infantil.



(12) No cometeremos injusticias y nos oponemos a quienes intenten cometerlas.



(13) Efectuaremos inversiones colectivas a mayor escala para obtener mayores ingresos.



(14) Estaremos siempre dispuestos a ayudarnos. Si alguien tiene dificultades, todos le ayudaremos.



(15) Si llega a nuestro conocimiento que se ha infringido la disciplina, en algún centro, iremos allí para ayudar a reestablecerla.



(16) Introduciremos ejercicios físicos en todos nuestros centros. Tomaremos parte colectivamente en todas las actividades sociales.



La experiencia del Banco Grameen ha demostrado que el cumplimiento de estos principios, por parte de los clientes, les ayuda a mejorar su nivel de vida y bienestar, y les prepara para enfrentarse con éxito a sus deudas futuras (Grameen Bank, 1999b).

En las entrevistas realizadas tanto a las beneficiarias como al personal de las sucursales de Grameen, observamos que la decisión más difí-

cil de cumplir es la relativa a la dote. Una dote que empobrece aún más a aquellos que tienen que aportarla, o sea la familia de la futura esposa. De la cuantía de la dote que entrega la familia de la novia, depende la “calidad” del marido que recibirá la hija. Desde el Banco Grameen se intenta erradicar sobre todo entre los más pobres. A pesar de ser un país musulmán, la dote que se utiliza aquí es la de tradición hindú. Con respecto al resto de las decisiones, ni las mujeres ni sus familias tienen ningún problema, a pesar de que también tienen que ver con asuntos como la planificación familiar.

Para poder recibir un microcrédito, las potenciales prestatarias deben organizarse en grupos de apoyo mutuo formados por cinco personas (Grameen Bank, 2007c). A la hora de formar los grupos, no está permitido que dos o más personas de una misma familia estén juntas. Además, no existen grupos mixtos, hombres y mujeres forman grupos por separado. Cuando el grupo está formado, sus miembros eligen a su presidente, cargo que tiene una duración anual y que rota entre todos los miembros.

### ***3.3. Sistema de concesión de microcréditos***

Una vez que el empleado del banco está seguro de que los cinco miembros del grupo se han comprometido a cumplir los reglamentos del banco, éstos resultan elegibles para su primer crédito. Todo el proceso de aprobación, desde la solicitud inicial hasta el desembolso del dinero, dura muy poco tiempo, una o dos semanas. Ahora bien, los préstamos no se desembolsan simultáneamente a todos los miembros del grupo. Los dos miembros más necesitados reciben su préstamo en primer lugar. Durante un mes, el grupo es observado muy de cerca para ver si cumplen correctamente las reglas. Solamente si estos dos prestatarios, durante las seis primeras semanas, realizan correctamente los reembolsos, se otorga el primer préstamo a los dos miembros siguientes. El presidente es siempre el último en recibir su primer préstamo (Hossain, 1988).

Dado el reducido tamaño de los grupos, los miembros conocen muy bien sus respectivas actividades, lo que reduce la posibilidad de cualquier malversación de los fondos. Los cinco miembros se proporcionan apoyo mutuo, al mismo tiempo que ejercen presión sobre el resto para que los préstamos se utilicen correctamente y para que los reembolsos se efectúen en las fechas debidas. De esta manera, el grupo actúa como

garantía para los préstamos del banco. Si cualquiera de los miembros tuviera una dificultad con el reembolso, inmediatamente el grupo se reuniría para discutir el problema y tratar de encontrar una solución. De la misma forma, si alguno de los miembros rompiera la disciplina o incumpliera los reembolsos, estaría poniendo en tela de juicio la credibilidad del grupo y anulando cualquier posibilidad de crédito futuro. A veces, los grupos deciden castigar a aquellos miembros que no cumplen las reglas del banco o que no asisten a las reuniones semanales. Ante cualquier problema la responsabilidad es de todos<sup>18</sup>.

Inicialmente, se concedían créditos a personas individuales, pero esta práctica suponía un trabajo tremendo y resultaba incontrolable para los trabajadores del banco. Así fue como se introdujo el sistema de los grupos y la idea de la responsabilidad colectiva: grupos de 4 ó 5 personas, solidariamente responsables de la devolución del préstamo de todos y cada uno de los componentes del grupo.

Cada grupo debe reencontrarse una vez por semana con el empleado del banco que se le haya asignado. Estas reuniones se realizan en los centros establecidos en las localidades, donde varios grupos se reúnen a la vez. Allí se hace el seguimiento de los grupos, se estudian nuevas propuestas de préstamos, se reembolsan las cuotas de pagos semanales y los depósitos de ahorro obligatorios. El presidente es el encargado de tratar con el empleado del banco, aunque todos los miembros deben asistir a estas reuniones semanales obligatorias. Dado que todas estas operaciones se realizan abiertamente en presencia de todos los clientes, el banco se enorgullece de operar con toda transparencia (Grameen Bank, 2007c). Además, este tipo de organización también facilita el trámite de los préstamos y reduce los costes administrativos del banco.

El presidente del grupo es el responsable de supervisar la utilización de los préstamos. Todo miembro debe invertir el dinero prestado, antes de siete días, en la actividad económica que ha especificado en la propuesta del préstamo. A su vez, las correspondientes sucursales tam-

---

<sup>18</sup> Como se analiza más adelante, en la metodología actual Grameen II, el resto de los miembros del grupo no son responsables con sus propios recursos económicos si algún miembro del grupo tiene problemas en la devolución de su crédito. En el sistema de créditos tradicional sí funcionaba de esta manera, pero en la nueva metodología Grameen II ya no es así. No obstante, sí sigue existiendo responsabilidad mutua dentro del grupo. Si un miembro del grupo falla, afectará negativamente a todo el grupo, el cual no será candidato futuro para nuevos préstamos en montos mayores, o para becas de estudio para los hijos de las prestatarias del grupo, o becas para la universidad, o para ser elegido como grupo líder del centro –lo que da mucho prestigio-, etc.

bién deberán comprobar la correcta utilización del dinero. En caso de que el dinero no pueda ser utilizado antes de los siete días, el prestatario deberá devolver el dinero a la sucursal y solicitarlo de nuevo cuando esté listo para realizar la inversión.

Gracias al cuidadoso sistema de aprobación, concesión y supervisión en la utilización de los préstamos, el Banco Grameen es capaz de garantizar una elevada tasa de recuperación, tasa que ronda el 98,85% (Grameen Bank, 2007b).

### **3.4. Metodología crediticia**

Dentro de la gran variedad de metodologías crediticias que actualmente se engloban dentro de la categoría de microcréditos, el Banco Grameen ha desarrollado y expandido una metodología muy particular. Según el propio Yunus (2003), estas son las principales características de lo que se conoce como “**Microcrédito Grameen**”:

- Está orientado hacia los más pobres. Su principal objetivo es reducir la pobreza.
- Está basado en la confianza. No en la existencia de avales o garantías. Además, se confía en la palabra del futuro prestatario, entregándose el crédito sin firmar ningún documento. No existe por tanto ningún posible procedimiento legal para demandarle si incumpliese las condiciones del acuerdo.
- Está destinado a apoyar iniciativas de autoempleo y generación de ingresos y de vivienda. No es crédito para el consumo.
- Está especialmente dirigido hacia las mujeres. El cliente típico del Banco Grameen es una mujer, la cual probablemente nunca ha tocado el dinero, a la que seguramente su padre o marido, -aquel hombre del que ella depende-, le ha tratado de convencer durante toda su vida que no sirve para mucho, y por último, quizá viuda o repudiada, realiza cualquier tipo de trabajo o se ve forzada a pedir limosna para alimentar a sus hijos.
- Ofrece sus servicios puerta a puerta, pues cree que los bancos deben acercarse a las personas, y no a la inversa.

- Todos los clientes acceden al crédito en grupo.
- Todos los préstamos se deben devolver en plazos semanales o bisemanales.
- Un cliente puede recibir varios préstamos simultáneos.
- Se sigue una política de tipos de interés que sean compatibles con la sostenibilidad de la institución, sin que el objetivo sea generar el máximo beneficio para los inversores.
- Da una gran importancia a la generación de capital social, a través de varias vías: creando grupos y centros, desarrollando cualidades de liderazgo y procesos democráticos en ellos; creando un “entorno protector”, cuidando la educación de los niños y ofreciendo becas para estudios; y esforzándose por acercar la tecnología a los pobres como telefonía móvil o energía solar.

Los préstamos se conceden en unas condiciones que son especialmente interesantes para los más pobres de las zonas rurales. Concretamente (Grameen Bank, 2007c):

- Se trata de cantidades de dinero muy pequeñas. La cuantía media ronda los 60 dólares (10.000 Taka). El préstamo máximo concedido hasta ahora ha sido de 1,2 millones de Taka (19.897 US\$), destinado a la compra de un camión que ahora conduce el marido de la prestataria.
- La transacción se realiza de la forma más simple posible. En la gran mayoría de los casos los créditos son anuales y con un tipo de interés anual del 20%<sup>19</sup>. Nunca se establecen tipos compuestos<sup>20</sup>. La devolución del préstamo es semanal y comienza la segunda semana de vida del mismo. Quizá esto pudiera parecer muy costoso, pero en realidad es de gran ayuda. El objetivo es que los prestatarios no se encuentren con grandes sumas de dinero que devolver al final del periodo. El reembolso, por lo tanto, se efectúa en 50 cuotas semanales. Por lo general, el banco

---

<sup>19</sup> Según el Banco Grameen (Grameen Bank, 2007g) el tipo de interés anual del 20% se aplica sobre un balance decreciente, lo que le convierte en un tipo de interés fijo del 10%. Los autores del presente cuaderno no han podido demostrar tal afirmación.

<sup>20</sup> Como se analiza en el siguiente punto, el Grameen II ha introducido condiciones y plazos variables para algunos casos concretos.

se opone a que los prestatarios devuelvan sus deudas con demasiada rapidez. Los plazos semanales surgieron cuando el banco se dio cuenta que sus clientes, con el objetivo de hacerse merecedores más rápidamente de un segundo préstamo por una suma mayor, pedían dinero a los prestamistas informales para rembolsar su deuda con el Banco Grameen, y así, terminaban endeudándose cada vez más (Kuga Thas, 1992).

- Dada la reducida movilidad de estos clientes y dado que la mayoría de ellos son analfabetos, siempre es el personal del banco el que visita a cada solicitante para entrevistarle en su propia casa.
- El sistema de concesión de préstamos es progresivo. Es decir, la posibilidad de recibir otro crédito en el futuro depende del cumplimiento en la devolución del primero. Además, las cuantías de los siguientes préstamos pueden ser superiores a la del primero, no obstante, nadie puede recibir un nuevo préstamo si antes no ha reembolsado las tres cuartas partes del total del antiguo.

El proceso de aprobación y concesión de los créditos es prácticamente instantáneo. El futuro nuevo cliente sólo debe esperar una o dos semanas.

#### **4. El Grameen II**

La increíble trayectoria del Banco Grameen no ha estado exenta de dificultades. A finales de los años 90, los atrasos en las devoluciones de los préstamos comenzaron a crecer de forma preocupante. En 1998, Bangladesh sufrió una de las peores inundaciones que se recuerdan en el país, cuyos efectos se reflejaron también de forma contundente en el balance y los resultados del banco. Un gran número de clientes dejaron de acudir a las reuniones semanales de sus grupos, que son el escenario de la mayor parte de la actividad del banco. Por otro lado, parte de la comunidad internacional comenzó a poner en duda la transparencia y sostenibilidad económica del banco (Grameen Bank, 2007d). Ante esta perspectiva, la dirección del banco comenzó a explorar alternativas y posibles soluciones a los problemas que comenzaban a surgir. Así, en el año 2001 se comenzó a implantar un nuevo sistema o metodología de ahorro, crédito y otros servicios microfinancieros, conocido como “Grameen II” o “Sistema Generalizado Grameen”.

Analizando las causas que originaban los impagos y abandonos del Banco Grameen, se llegó a la conclusión de que la garantía grupal, a partir del tercer o cuarto ciclo de préstamo, comenzaba a perder efectividad (Rutherford, 2006). Se vio, por otro lado, que la perspectiva de un acceso continuado a servicios financieros de calidad y que se ajustaran a las necesidades de los clientes era un incentivo mucho más eficaz para la devolución de los préstamos. Grameen II introdujo el sistema de garantías individuales frente a las grupales del sistema clásico y basó su expansión en un rango mucho más amplio de productos, que respondían mejor a la demanda (Grameen Bank, 2007d).

#### *4.1. Nuevos productos financieros*

Una de las claves de la rápida expansión del Banco Grameen ha sido históricamente la utilización de una metodología y un producto sencillo, estandarizado, y, por tanto, fácilmente replicable. Sin embargo, en la actualidad el rango de productos se ha ampliado enormemente con el fin de adaptarse a las múltiples realidades que engloba la pobreza. El nuevo Grameen II permite al personal del banco ofrecer productos de crédito adaptados a las necesidades particulares de sus clientes.

Por lo general, los productos ofrecidos por el Banco Grameen han sido accesibles únicamente para sus miembros. Antes del Grameen II, algunos productos de ahorro también estaban disponibles para individuos no clientes del banco, sin embargo, esta práctica no estaba extendida. Con el sistema Grameen II, se ha puesto más énfasis en la posibilidad de ahorro por parte de los no miembros del banco.

Los cambios fundamentales que el Grameen II ha introducido en los productos financieros son los siguientes (Rutherford, 2005):

- Mayor diversidad de productos de ahorro disponibles tanto para los miembros como los clientes que no son miembros del banco.
- Mejoras en el sistema de préstamos: mayor flexibilidad y diversificación de productos y desaparición de la responsabilidad conjunta en los préstamos.

Los principales productos microfinancieros ofrecidos en la actualidad por el Banco Grameen son los siguientes (Grameen Bank, 2007d):

1) Cuentas de ahorro personal:

- a. Depósitos regulares.
- b. Depósitos especiales.

En el nuevo sistema desaparecen las cuentas de ahorro conjuntas entre los miembros de un grupo de préstamo. Todos los prestatarios del banco tienen la obligación de mantener un ahorro equivalente al 5% de los fondos prestados (que se descuenta en el momento de desembolsar el préstamo). La mitad de esta cantidad se coloca en una cuenta de ahorro personal, de la que el cliente puede retirar fondos con total libertad. La otra mitad va a parar a una cuenta de ahorro especial, de la que no se pueden retirar fondos durante los tres primeros años.

2) Préstamo básico (que incluye la modalidad de “Flexi-préstamo”).

El pilar del sistema Grameen II es el esquema de préstamo básico, que Yunus describe como “la autopista del microcrédito” (Grameen Bank, 2007d). Los clientes comienzan accediendo a pequeños préstamos y a medida que los van devolviendo en los plazos indicados, la cuantía del préstamo va aumentando. Sin embargo, hay situaciones en las que los clientes tienen dificultades para devolver el capital y se desvían del camino marcado. Para facilitar la reincorporación “a la autopista del microcrédito”, el Grameen II incluye nuevas modalidades de crédito adaptadas a estas necesidades especiales. El sistema elegido es el llamado préstamo flexible o “flexi-préstamo”, que consiste en una renegociación de aquellos préstamos cuyos titulares están experimentando dificultades en el pago, de manera que los plazos de devolución sean más ajustados a su situación económica.

El sistema Grameen II también permite la concesión de préstamos diseñados a la medida de cada cliente: en términos de duración, plazo, calendario de pagos, etc. Permite, por ejemplo, ajustar el monto de las cuotas de devolución a los flujos de su renta. Esto es especialmente importante para los campesinos que dependen de los ingresos producidos por las cosechas con una fuerte estacionalidad.

3) Otros productos de préstamo:

- a. Préstamo para la vivienda.
- b. Préstamos puente.
- c. Préstamos especiales para inversión: también se conocen como préstamos para proyectos o préstamos para microempresas. De mayor cuantía que el préstamo básico, se conceden a miembros con tres años de antigüedad en el programa, y que pretendan llevar a cabo un proyecto de inversión.
- d. Préstamos para educación.
- e. Préstamo/ Ahorros para seguro de vida.

4) Otros productos de ahorro:

- a. Ahorro para Pensiones Grameen: todos los clientes cuyos préstamos superen los 8.000Tk (alrededor de 90 euros) deben obligatoriamente aportar un mínimo de 50Tk (56 céntimos de euro) al mes a un fondo de pensiones. Transcurridos diez años, los clientes recibirán una cantidad garantizada de aproximadamente el doble de la cantidad aportada. Este producto ha tenido muy buena acogida entre los clientes, algunos de los cuales hacen aportaciones mensuales que llegan a los 500Tk (5,6 euros) (Grameen Bank, 2007d).
- b. Depósitos Fijos.
- c. Depósito Fijo “Doble en 7 años”.
- d. Esquema de Ingreso Mensual.

Todas estas modalidades de ahorro están disponibles tanto para miembros como para clientes no miembros del Banco Grameen.

5) Otros servicios:

- a. Becas para estudios de bachillerato.
- b. Personas mendigas y “en dificultades”. Para ellas se ha creado un programa especial de préstamos muy pequeños y con tipo de interés nulo, en el que los requisitos y las obligaciones para acceder al préstamo son mínimos. El objetivo es ayudarles a salir de su situación de extrema pobreza, para que en el futuro puedan incorporarse al programa regular de préstamo.

Esta nueva variedad de productos también presenta nuevos retos. Por ejemplo: una de las partidas con mayor crecimiento actual es la de los préstamos para empresas, los cuales son cada vez más cuantiosos. ¿Podrá el Grameen gestionar esta cartera manteniendo su actual metodología crediticia? Por otro lado, el número de depósitos crece también con mayor rapidez que los préstamos, lo cual también representa retos para la gestión de los fondos.

#### **4.2. Otras novedades del Grameen II**

El sistema Grameen II ha introducido nuevos sistemas de gestión y administración que han contribuido a la mejora de la eficiencia y la satisfacción de los miembros (Rutherford, 2006). Entre ellos destacan los siguientes:

- Concesión de “5 estrellas” a sucursales del banco. El Grameen II ha introducido un sistema de reconocimiento de los logros realizados por las distintas sucursales a través de la concesión de hasta 5 estrellas de distintos colores:
  - Verde para las sucursales que alcanzan el 100% de devolución de los préstamos concedidos.
  - Azul para indicar la generación de beneficios.
  - Violeta para las que alcanzan una cuantía mayor de depósitos que de préstamos.
  - Marrón si todos los hijos de los prestatarios han completado la educación primaria.
  - Roja si todos los prestatarios de esa sucursal han conseguido cruzar la línea de la pobreza (Grameen Bank, 2007d).
- Programa de “Miembros Oro”. Aquellos miembros que, durante siete años consecutivos, han mantenido una tasa de devolución del 100% de la cantidad prestada, tendrán acceso a facilidades y privilegios especiales. Por ejemplo, a un aumento de la cantidad disponible para préstamo (Grameen Bank, 2007d).

En resumen, las principales características y productos ofrecidos bajo el sistema Grameen II aparecen resumidas en la siguiente tabla 1.1.:

Tabla 1.1.

<b>CARACTERÍSTICAS CONSTITUTIVAS DEL GRAMEEN II</b>	
<p><b>Productos de crédito y relacionados</b> (sólo para miembros)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Préstamo básico.</li> <li>2. Flexi-préstamo.</li> <li>3. Préstamo para educación.</li> <li>4. Préstamo puente.</li> </ol>	<p><b>Características crediticias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del crédito de acuerdo al rendimiento individual, complementado con el rendimiento del grupo y del centro.</li> <li>• Condiciones y plazos de devolución variables.</li> <li>• Préstamos especiales para proyectos de inversión: el principal puede aumentar una gran proporción a través de estos préstamos para proyectos de inversión.</li> </ul>
<p><b>Productos de ahorro</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta de ahorro personal*.</li> <li>2. Cuenta de ahorro especial*.</li> <li>3. Cuenta de ahorro para pensiones Grameen.</li> <li>4. Cuenta “doble en 7 años”.</li> <li>5. Depósito de ingreso mensual.</li> <li>6. Cuenta de ahorro asegurador del préstamo. Es una cuenta de ahorro obligatorio.</li> </ol>	<p><b>Características de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva estrategia de apertura de sucursales.</li> <li>• Política de provisiones basada en criterios temporales.</li> <li>• Política de cancelación.</li> <li>• Procedimiento para la recuperación de créditos morosos.</li> <li>• Miembros “Oro”.</li> <li>• Concesión “Cinco Estrellas”.</li> <li>• 450 miembros por cada “fieldworker”.</li> </ul>
<p><b>Otros servicios</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Becas.</li> <li>2. Acuerdos especiales para los indigentes*.</li> </ol>	

Fuente: Rutherford (2006).

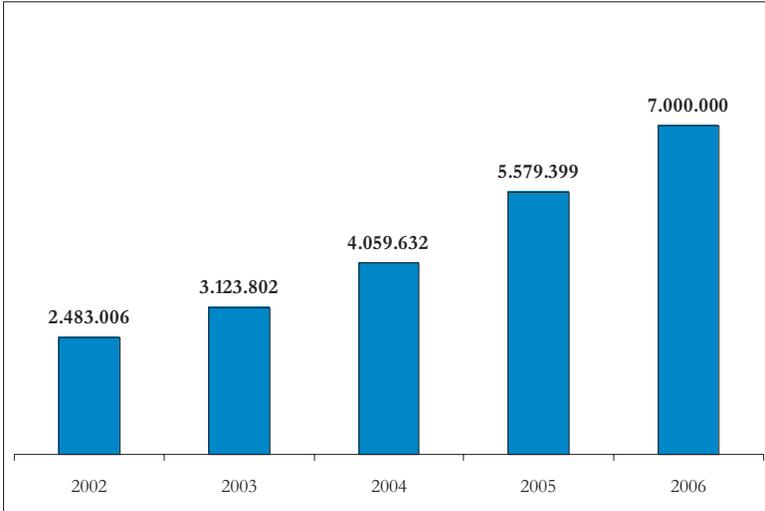
Los productos de ahorro y otros servicios marcados con \* están disponibles sólo para miembros del Banco Grameen.

### 4.3. Los resultados del Grameen II

Desde su comienzo en 2001, el Grameen II ha tenido unos resultados espectaculares: en los tres primeros años de funcionamiento ha doblado el número de clientes que había conseguido en los 27 años

anteriores, y sigue creciendo a una media de 1,7 millones de clientes más por año (véase gráfico 1.1.).

**Gráfico 1.1. Crecimiento del n° de clientes entre 2002-2006(e)**



*Fuente: Elaboración propia con los datos del Banco Grameen (2007g).*

Para poder acomodarse a esta nueva demanda, Grameen abrió 550 nuevas sucursales entre 2002 y 2005.

Según palabras de Rutherford (2006), la demanda de servicios microfinancieros del Grameen II ha crecido espectacularmente. Mientras que el valor de la cartera de préstamos ha pasado de 12.000 millones de takas a mediados de 2002 a unos 27.000 en 2005, el mayor crecimiento se ha producido en la cartera de depósitos, que desde finales de 2004 supera en valor a la de préstamos. Desde el año 2002, la cantidad depositada por los clientes del Banco Grameen se ha quintuplicado. Este crecimiento se debe en gran medida al aporte del público en general (no miembros), que bajo la nueva normativa pueden tener acceso a servicios de ahorro.

Esta evolución es un reflejo de los grandes cambios que se han producido, y que están por venir en el Banco Grameen. Desde un proveedor básicamente de microcréditos, ofreciendo un producto simple y

homogéneo, el Banco Grameen se está convirtiendo en un intermediario financiero mucho más completo y complejo, que ofrece productos más elaborados y que cubren un mayor rango de necesidades financieras de las poblaciones rurales pobres de Bangladesh.

## 5. La familia Grameen

Como resultado de su eficacia en la lucha contra la pobreza, a lo largo de su historia, el Banco Grameen ha ido creciendo y buscando nuevas formas de permitir el desarrollo de los más desfavorecidos.

A comienzos de los ochenta, algunos teóricos del campo de las finanzas para el desarrollo predijeron que, a medida que el banco creciese y tuviese más clientes, la calidad del servicio y las posibilidades del banco serían cada vez más reducidas. Por estos motivos, el profesor Yunus y sus colegas se pusieron a investigar nuevas formas para seguir manteniendo el crecimiento y la calidad de los servicios ofrecidos por la institución y, al mismo tiempo, acelerar el proceso de erradicación de la pobreza y contribuir al crecimiento nacional de Bangladesh.

Concretamente, en el año 1986, por petición del gobierno, el Banco Grameen asumió un proyecto de piscifactoría – el proyecto Nimgachi –, en la provincia de Bogra. Hasta entonces, el proyecto había fracasado por culpa de la corrupción de los propios funcionarios estatales. Yunus vislumbró el potencial del proyecto a favor de los habitantes locales: el pescado es una importante fuente de proteínas y la pesca es una actividad generadora de ingresos. De este modo, el Banco Grameen asumió la gestión de más de 800 estanques, estableciendo como condición, la retirada del personal del gobierno. Con el objetivo de beneficiar a la población pobre local a través del proyecto, el personal del Grameen, en primer lugar, se formó en materia de piscifactorías mediante cursillos intensivos, incluso en China. Una vez adquirida la formación y realizadas diversas inversiones en capital, el Banco Grameen invitó a los habitantes pobres locales a convertirse en socios comerciales: ellos aportaban su trabajo y su vigilancia de los estanques, y el personal del Banco Grameen la tecnología y la gestión. Los beneficios se repartían al 50%, aportando un buen ingreso a la población local para alimentos, ropa y vivienda. Esta experiencia demostró que las personas pobres de Bangladesh, con un marco gerencial apropiado, pueden aprovechar la enorme riqueza de recursos del país para salir de la pobreza. Así nació la **Grameen Fisheries Foundation**, hito en la creación de la Familia Grameen de empresas sociales (Yunus, 2006).

Hoy en día, la Familia Grameen (Grameen Bank 2007e; Yunus, 2006) está compuesta por las siguientes organizaciones:

- **Grameen Uddog** (Iniciativas Grameen). Creada en 1993, es una empresa independiente, sin capital accionarial y sin ánimo de lucro. Se constituyó para ayudar a los miles de tejedores bengalíes empobrecidos y clientes del Banco Grameen, quienes a pesar de la gran calidad de sus tejidos, no podían competir con las importaciones indias, suministradas en gran cantidad y justo a tiempo. La falta de competitividad era consecuencia de una falta de organización en un sistema de producción y distribución conjunta. Grameen Uddog nació con el objetivo principal de regenerar la industria textil de Bangladesh y orientarla hacia el sector exterior. Actúa como agente comercial internacional para dar salida a la línea de tejidos, conocida como *Grameen Check*, fabricada por tejedores domésticos independientes, cuya renta no supere el dólar diario. Concretamente, gestiona los pedidos, proporciona el hilo de mejor calidad, de manera que los tejedores no tengan que esperar a disponer de dinero líquido para comprar la materia prima, y se asegura de que se cumplan los controles de calidad y los plazos. Actualmente, cuenta con unos ocho mil productores y exporta a Italia, Francia, Reino Unido y Alemania. En 1998, ante la demanda de los compradores del *Grameen Check* en franela, se constituyó la **Gonoshastaya Grameen Textile Mills Ltd.** para fabricar y suministrar este tipo de tejido. A nivel nacional, Grameen se percibe como una marca social. Para satisfacer la creciente demanda local de los productos Grameen, se creó la compañía **Grameen Shamogree** (Productos Grameen), que ofrece productos terminados y fabricados con tejidos *Grameen Check* y otras artesanías bengalíes. También existe **Grameen Knitwear Ltd.**, dedicada 100% a la exportación de tejidos. Posee instalaciones para realizar actividades de tejido, tinte y acabado de productos textiles de alta calidad para hombres, mujeres y niños, que se exportan principalmente a Europa.
- **GrameenPhone**<sup>21</sup> (empresa comercial) y la **Grameen Telecom** (sin ánimo de lucro). Fueron constituidas en el año 1997 para operar una de las tres licencias de telefonía móvil otorgadas por

<sup>21</sup> GrameenPhone es un consorcio compuesto por cuatro socios: la noruega Telenor (51%), Grameen Telecom (35%), la japonesa Marubeni (9,5%) y la Gonophone Development Company (4,5%).

el gobierno bengalí. GrameenPhone es la responsable de construir la red de telefonía móvil a escala nacional. Grameen Telecom compra grandes cantidades de minutos para venderse los al por menor con tarifas muy baratas a las prestatarias del Banco Grameen de las zonas rurales. Se las conoce como las “telephone ladies” (mujeres del teléfono) y se han convertido en el “teléfono público del pueblo” (Yunus, 2006:205). De este modo, muchas aldeas de Bangladesh están conectadas al resto del mundo a través de una mujer pobre con acceso a un sistema de comunicación de alta tecnología. Además, la telefonía móvil permite a los prestatarios del Banco Grameen mejorar sus negocios, ya que les facilita acceder a más información (por ejemplo, a los precios de venta de los productos agrícolas en la capital) y mejorar las condiciones de compra-venta de sus productos. Para los próximos cuatro años, Grameen Telecom tiene como meta ofrecer servicios de telefonía móvil a más de 100 millones de personas de 68.000 aldeas en Bangladesh.

- Para afrontar uno de los principales obstáculos del programa de telefonía móvil provocado por la falta de electricidad en las aldeas bengalíes, se creó la **Grameen Shakti** (Energía). Una empresa sin ánimo de lucro, dedicada a desarrollar fuentes de energías renovables a partir de la luz solar (energía fotovoltaica) o residuos agrícolas (bio-gas).
- El programa de telefonía móvil también ha dado lugar a la creación de:
  - **Grameen Cybernet**, un proveedor de servicio de Internet en zonas rurales para los hijos de las prestatarias, y
  - **Grameen Communications**, un proveedor sin ánimo de lucro de servicios de Internet a instituciones educativas e investigadoras de Bangladesh.
- Desde 1989, el **Grameen Trust**, una fundación privada y sin ánimo de lucro, trabaja con la misión de llevar a cabo programas que ayuden a erradicar la pobreza. Como parte de esta misión, Grameen Trust promueve y difunde la metodología del Banco Grameen y presta asistencia técnica y financiera para poner en marcha proyectos que repliquen dicha metodología. La labor de difusión y promoción la lleva a cabo a través del programa

“Diálogos Grameen” que se celebra en Bangladesh y donde los participantes tienen la oportunidad de conocer la metodología del Banco y visitar las operaciones en el terreno. En su 49° edición participaron representantes de Gobiernos, Bancos de Desarrollo e Instituciones Microfinancieras de Ghana, Malasia, Mauricio, Méjico, Pakistán, Seychelles, Sierra Leona, Tailandia, Tonga y Uganda.

El apoyo financiero se lleva a cabo a través de un capital inicial que se otorga a las entidades que quieren comenzar un proyecto de microcrédito en otros países y que no poseen la capacidad financiera para llevarlo a cabo, y mediante un fondo para la expansión de las actividades de aquellas organizaciones que hayan tenido éxito en su implantación. En 2005, se apoyaron 6 organizaciones en la India e Indonesia con un capital inicial por un montante total de 257.145 dólares americanos, y dos organizaciones en la India con un fondo de expansión por un montante de 116.280 dólares americanos<sup>22</sup>.

El apoyo técnico se lleva a cabo a través de dos programas, uno de formación, y otro de asistencia técnica mediante monitoreo de actividades, evaluación y auditoría. La formación se realiza en dos niveles, en el primer nivel se forma en los conocimientos básicos a la hora de llevar a cabo una réplica de la metodología de Grameen, y en un segundo nivel se lleva a cabo una formación avanzada en la gestión de sucursales y sede. En 2005, se llevaron a cabo 39 seminarios de formación con 946 participantes de distintos países, y se realizaron 13 visitas a países como Zambia, India y China para llevar a cabo evaluaciones, auditorías y seguimiento de actividades<sup>23</sup>.

- El **Grameen Fund** (Fondo Grameen). Fue incorporado a la familia Grameen en 1994 como una empresa sin ánimo de lucro. Su objetivo principal es financiar proyectos que poseen un componente tecnológico arriesgado, pero con un potencial elevado de beneficio directo o indirecto para la población rural pobre. Se trata de proyectos que por su riesgo tecnológico no encuentran financiación por otras vías.

---

<sup>22</sup> Grameen Trust Annual Report (2005)

<sup>23</sup> Grameen Trust Annual Report (2005)

- **Grameen Shikkha** (Educación). Es una organización creada en 1997. Su finalidad es promover la educación universal en las áreas rurales. Para ello, ofrece créditos y subvenciones para la educación de los hijos de los prestatarios, organiza diversos programas educativos y promueve el uso de las nuevas tecnologías para la lucha contra el analfabetismo. Grameen Shikkha está también concediendo becas para cursar estudios en Universidades extranjeras a unos 13.000 hijos e hijas de prestatarias con la condición de que vuelvan a trabajar a Bangladesh para contribuir al desarrollo del país<sup>24</sup>.
- **Grameen Securities Management Company**. Es una nueva entidad que facilita las actividades de inversión de los ahorros de los clientes del Banco Grameen. El objetivo es que los prestatarios puedan invertir en empresas solventes del entorno Grameen y de fuera de él, recurriendo a la venta de acciones en casos de necesidad o para tener una jubilación digna.
- **Fundación Agrícola Grameen**. Dedicada a contratar agricultores pobres. Se encarga de suministrarles todos los factores de producción: tierras y semillas, y de comercializar los productos. A cambio de su trabajo, los agricultores reciben una parte de la cosecha. Su misión es romper el ciclo de producción agrícola tradicional. Actualmente, la fundación produce cultivos no tradicionales en Bangladesh como soja, maíz y girasol, junto con cultivos tradicionales como arroz y trigo.

## 6. Principales críticas al Banco Grameen

A pesar del innegable éxito alcanzado por el Banco Grameen, algunos han apuntado una serie de críticas o de limitaciones que se podrían mejorar. Entre ellas se pueden destacar las siguientes:

- Una crítica muy frecuente, es que los tipos de interés establecidos son muy elevados. La respuesta de Yunus siempre ha sido muy clara y directa: “si se pudiese poner en marcha un banco para los pobres gravando tipos más bajos, lo haremos. Mi deseo es operar con los tipos de interés más reducidos posibles, pero uno de los principios fundamentales que no se puede olvidar es

---

<sup>24</sup> Ver entrevista a Nurjahan Begum, Directora General Honoraria de Grameen Shikha, en la tercera parte.

la búsqueda de la autosuficiencia” (Jolis, 1996:5-6). Siguiendo sus afirmaciones, a lo largo de todos estos años, el Banco Grameen ha ido reduciendo, en la medida de lo posible, el tipo de interés establecido en las operaciones de préstamo. En la actualidad, y asumiendo el tipo de interés del 10% que afirma aplicar el banco (Grameen Bank, 2007g), es incluso inferior al tipo establecido por el gobierno de Bangladesh.

- Dentro de la comunidad internacional de desarrollo, muchos de los teóricos que trabajan en las agencias tradicionales han criticado la filosofía del Grameen. Estos argumentan que lo que realmente mantiene atrapados a los pobres en la miseria son las inadecuadas políticas de la economía del bienestar. Defienden que los microcréditos nunca llevarán agua potable a los más pobres, ni una mejor sanidad, ni mejor educación, y que el éxito momentáneo de los programas de microcréditos, lo único que está consiguiendo es distraer la atención de los gobiernos en sus responsabilidades sociales.

Dicho de otra manera, la crítica que se hace es que el acceso al crédito por sí solo no combate eficazmente la pobreza, sino que debe ir acompañado de programas sociales en los campos de la educación, la salud, etc.

- Sin negar esta afirmación, el Profesor Yunus y su equipo tomaron la decisión de centrarse a través del Banco Grameen en el acceso al crédito, tomando como premisa que una vez que las mujeres tuvieran acceso a fondos serían capaces de tomar el control de sus vidas y desarrollarse socialmente. Los autores de este cuaderno hemos constatado, que una vez cubiertas las necesidades más básicas, el deseo de muchas mujeres prestatarias es acceder a la alfabetización<sup>25</sup>. También contrastamos el esfuerzo del Profesor Yunus por complementar la acción del Banco Grameen con otros programas sociales dedicados a la educación y la salud<sup>26</sup>.
- La comunidad internacional tampoco está de acuerdo con que los programas de microcréditos tengan que ser autosostenibles.

---

<sup>25</sup> Ver entrevistas con las beneficiarias en la tercera parte.

<sup>26</sup> Ver entrevista con Nurjahan Begum, Directora General del Banco Grameen, en la tercera parte.

- Para el Grameen el principio de autosuficiencia es fundamental. Cuando una institución no es autosuficiente, depende de los donantes, está en sus manos, de manera que si en cualquier momento los políticos cambian de idea o los burócratas se olvidan de ella, el resultado es la muerte. Según palabras de Yunus “muchos programas internacionales de ayuda oficial están luchando por hacer la pobreza tolerable, en lugar de luchar por erradicarla de la tierra” (Jolis, 1996:6).
- Una gran mayoría de los prestatarios del banco son mujeres que se dedican a la producción de cultivos agrícolas. Algunos han criticado la incongruencia de pedir reembolsos semanales cuando el ingreso procedente de los cultivos agrícolas es estacional. Esta limitación se da no sólo cuando los proyectos son agrícolas. En muchos otros casos, las inversiones realizadas no empiezan a generar beneficios la primera o la segunda semana, de manera que se hace muy difícil cumplir con los requerimientos del banco, que exige un reembolso semanal de las cuotas.
  - Esta limitación se ha superado al introducir plazos de devolución flexibles, que se adaptan mucho mejor a la realidad del mundo rural.
- Muchas veces los prestatarios necesitan créditos mayores de los que el banco puede proporcionarles. Por un lado, estos clientes nunca conseguirían un crédito en un banco privado, ya que siguen siendo demasiado pobres y no disponen de garantías. Por otro lado, cuando estos clientes llegan a un determinado nivel, tampoco pueden solicitar un préstamo por encima de las pequeñas cuantías estipuladas en los reglamentos del Banco Grameen. Se crea así una situación en la que estos clientes, que han conseguido mejorar su situación económica, de nuevo no pueden tener acceso a los recursos financieros, o se ven obligados a pedir varios préstamos simultáneamente en diversas entidades de crédito, con la enorme carga administrativa y dificultades para el pago en ciertos momentos que puede suponer.
  - Esta crítica no tiene mucho sentido ya que el banco ofrece préstamos progresivos en un intento de adaptarse a las realidades de las microempresas que financia. Es decir, aunque un cliente debe cumplir con el requisito de carencia de

recursos para recibir un préstamo por primera vez, ese cliente, una vez haya traspasado el umbral de ingresos mínimos, puede seguir siendo prestatario del banco.

- Otra limitación para muchos es el hecho de que estos programas difícilmente pueden ser copiados entre los pobres del mundo rico. No obstante, esto no es cierto. El modelo Grameen ha sido puesto en marcha en Canadá, Francia y en Estados Unidos, donde se usa para ayudar a los más desfavorecidos a generar un autoempleo.
- Los mayores ataques y críticas provienen de los fundamentalistas islámicos, que no están de acuerdo en muchos de los métodos enseñados y utilizados por el Banco Grameen. Entre otros, se oponen a que las mujeres trabajen fuera de casa y que accedan a mayores niveles de ingresos. Se oponen a un sistema financiero basado en la devolución de tipos de interés y predicen contra este tipo de actuaciones. El problema es que al ser fundamentalistas, muchas veces la represión contra las mujeres es muy dura, especialmente en el ámbito rural. Como respuesta a estos comportamientos, el Banco Grameen nunca entra en un poblado donde pueda darse confrontación con los fundamentalistas islámicos. Siempre se establecen en las afueras de los poblados y esperan a que las mujeres acudan a ellos (Jolis, 1997).

## **7. Réplicas del modelo Grameen**

A pesar de las anteriores críticas, el éxito alcanzado por esta institución, junto con la reciente concesión del Premio Nóbel de la Paz 2006, ha hecho que muchos de los líderes financieros del mundo y de organismos internacionales para el desarrollo, están empezando a tomar en serio las ideas del profesor Yunus (Naciones Unidas, 2006).

El Banco Grameen ha inspirado a personas e instituciones de todo el mundo. Su sistema de organización y de trabajo ha sido adoptado en muchos países de Asia, África y América Latina. Durante los 20 últimos años, más de 4.000 personas de 100 países diferentes han realizado los programas de entrenamiento ofrecidos por el Grameen y han reproducido en sus países este modelo, con la finalidad de ayudar a los más pobres de sus respectivos países a superar la pobreza. Concretamente, hasta octubre de 2006, se han reproducido 138 programas Grameen en

37 países (Grameen Trust, 2006). También existe un creciente interés en copiar el modelo Grameen en países del África Sub-Sahariana como Malawi, Nigeria o Burkina Faso, entre otros. Además, este modelo no sólo ha sido puesto en marcha con éxito en países en vías de desarrollo, también ha ocurrido entre los pobres de las ciudades más ricas de Estados Unidos, como Chicago y Nueva York (Grameen Trust, 2006).

A la hora de replicar el modelo, si se desea tener una tasa de recuperación tan elevada como la del banco, será necesario tener muy presentes los siguientes elementos:

- El interés personal por recibir créditos futuros más amplios.
- La presión que ejerce el grupo sobre cada uno de sus componentes gracias a la responsabilidad colectiva.
- La supervisión estricta de todas las actividades de concesión y utilización del dinero prestado.
- La obligación de poner en marcha una microempresa que genere ingresos regulares.
- La devolución semanal en pequeñas cantidades, muy accesible a los prestatarios pobres.
- Un equipo directivo y de trabajadores de campo muy comprometidos con el trabajo a realizar, ya que surgirán muchos problemas difíciles de resolver<sup>27</sup>

## **8. Contribución del Banco Grameen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas.**

Siguiendo las palabras de Mark Malloch Brown<sup>28</sup> en el documento “Microfinanzas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio” de 2005: “los microcréditos son algo más que un instrumento de generación de ingresos”. Al fortalecer a la gente pobre, especialmente a las mujeres, se han convertido en uno de los mecanismos clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente el de reducir la pobreza extrema y el hambre para el año 2015.

---

<sup>27</sup> Ver entrevista con Profesor Latifee, Director General de Grameen Trust, en la tercera parte.

<sup>28</sup> Administrador de la Agencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP)

En este último apartado queremos poner de relieve la contribución del Banco Grameen a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y resaltar que el programa de microcréditos del Banco Grameen es mucho más que la simple concesión de pequeños créditos. El objetivo final es la reducción de la pobreza y el incremento en el nivel de vida. Ambos conceptos que van mucho más allá de los aspectos meramente cuantitativos. Incrementar el nivel de vida implica aspectos cualitativos como pueden ser la mejora en la educación, la salud y el medioambiente, entre otros. Los microcréditos, y el impacto que producen, van más allá del simple incremento (cuantitativo) en el nivel de ingresos. El acceso al crédito se traduce, no sólo en la puesta en marcha de un pequeño negocio, sino también en la mejora de la educación de sus hijos e hijas, en un mejor acceso a servicios sanitarios, en la mejora de sus viviendas, en la posibilidad de hacer frente a las necesidades diarias de la familia y también a las emergencias. También en una mejor nutrición infantil y en una mejora sostenible de la salud.<sup>29</sup>

Los beneficiarios de los microcréditos gestionan sus fondos decidiendo en cada momento su uso más apropiado y priorizando el bienestar familiar. El microcrédito es participativo y no paternalista. Permite a los beneficiarios hacer su propia elección y construir su propio camino para salir de la pobreza.

Los microcréditos permiten el acceso al crédito de una manera sostenible, y es precisamente eso lo más beneficioso para las familias, ya que cuanto más tiempo permanece una beneficiaria recibiendo créditos, mayor es el impacto en su desarrollo.

### ***Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.***

Los microcréditos permiten a la gente pobre diversificar y aumentar sus fuentes de ingresos, elemento clave en el camino para salir de la pobreza y evitar la inseguridad alimentaria. La capacidad para pedir prestado pequeñas cantidades para abrir un pequeño negocio, pagar la escolarización de los hijos o hacer frente al pago de una deuda, puede ser el primer paso para romper el círculo vicioso de la pobreza.

Los préstamos y ahorros permiten a las familias pobres sobrellevar las fluctuaciones y mantener sus niveles de consumo incluso durante

---

<sup>29</sup> Para un análisis más en profundidad sobre el impacto económico y social de los microcréditos, véase Lacalle, M. (2007).

los periodos de crisis. Diversos estudios, cuantitativos y cualitativos, han documentado el aumento de la renta de las familias beneficiarias de microcréditos y la disminución de su vulnerabilidad frente al contexto en el que viven. Según un estudio realizado en Bangladesh a principios de los 90 por el Banco Mundial, el 5% de las mujeres beneficiarias del banco son capaces de superar el umbral de la pobreza extrema cada año. Además, sus familias son capaces de mantener esas ganancias a lo largo de los años (Khandker, 1998).

En el 2005, otro estudio realizado por el mismo autor, calculaba que el 40% de la reducción de la pobreza de Bangladesh era atribuible a los programas de microcrédito (Khandker, 2005). Además, el Informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas en el mismo año, ponía de relieve los extraordinarios avances experimentados por Bangladesh a pesar de ser un país que no goza de una pujanza económica. Según este informe, gran parte de estos avances eran atribuibles a los programas de microcréditos establecidos en el país (PNUD, 2005).

### ***Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.***

Uno de los primeros usos que dan las beneficiarias de un programa de microcréditos al primer préstamo, es enviar a sus hijos e hijas a la escuela. Los estudios llevados a cabo muestran que los niños y las niñas de las beneficiarias de los programas de microcréditos van a la escuela y permanecen más tiempo en ella que los que no lo son. Para apoyar esta prioridad, el Banco Grameen ha desarrollado préstamos específicos como se ha analizado anteriormente.

Un estudio etnográfico llevado a cabo por Helen Todd en 1996 sobre una aldea donde trabajaba el Banco Grameen, reveló que la escolarización de los hijos e hijas de las beneficiarias del banco era bastante mas elevada que la de los que no lo eran. Las hijas de las beneficiarias estaban todas escolarizadas frente al 60% del resto, y el 81% de lo hijos frente al 54% del resto (Todd, 1996).

### ***Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.***

Los programas de microcrédito se han centrado especialmente en las mujeres como beneficiarias. Las mujeres han sido siempre financieramente más responsables, con una tasa de devolución más alta que los

hombres, y lo que es más importante: invierten en la familia los beneficios de los préstamos.

El acceso a los préstamos fortalece a las mujeres, incrementa su autoestima y confianza personal al tomar las riendas de su desarrollo, participan más en la comunidad, y son capaces de afrontar las desigualdades de su entorno. Los estudios realizados sobre las prestatarias del Banco Grameen muestran que el primer efecto que tiene lugar es el aumento de su autoestima, especialmente entre las más pobres. La capacidad de pedir prestado, rembolsar un crédito y ahorrar, les supone un aumento de sus capacidades. Además, el apoyo mutuo entre el colectivo de mujeres prestatarias de un centro les da confianza para empezar a participar en la comunidad (Khandker, 2005). Según Hashemi (1996), las prestatarias del Banco Grameen participan en la comunidad 7,5 veces más que el resto de mujeres.

***Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil;***

***Objetivo 5: Mejorar la salud materna;***

***Objetivo 6: Combatir el VIH-SIDA, el paludismo y otras enfermedades.***

Las enfermedades generan las mayores situaciones de crisis en las familias pobres. Los gastos asociados a las defunciones, a los medicamentos o a la incapacidad de trabajar, empobrecen aún más a dichas familias. Las familias que tienen acceso a microcréditos suelen tener una mejor situación nutricional, prácticas saludables de higiene y un mayor control de la natalidad que aquellas que no lo tienen. Esto es debido a que el tener unos ingresos mayores y estables les permite invertir más en la salud de la familia, pero también el hecho de que a través de las reuniones de grupo se lleven a cabo sesiones de sensibilización en temas de salud, permite que las mujeres mejoren la salud de su familia.

Un estudio del Banco Mundial en Bangladesh demostró que un incremento en el 10% de los ingresos de las mujeres prestatarias del Banco Grameen, se correspondía con un aumento del 6,3% del perímetro del brazo<sup>30</sup> de sus hijas (Hashemi, 1996).

Según el estudio realizado por Hashemi (1996), los porcentajes de utilización de medidas de control de natalidad y de contagio de enfermedades de transmisión sexual por parte de las beneficiarias del Banco Grameen son más altos (59%) que los de aquellas que no lo son (43%).

<sup>30</sup> Una de las formas más utilizadas para medir la malnutrición.

***Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.***

No hay estudios que analicen el impacto de los microcréditos en la mejora del medio ambiente, pero sí tenemos evidencias de que una parte de los ingresos obtenidos a través de los microcréditos se invierte en la mejora de la habitabilidad del hogar. Esto quiere decir que entre otras cosas:

Se construyen letrinas, lo cual evita la contaminación de los ríos y bosques;

Se abandona el uso de la madera para construir a favor de los ladrillos y los tejados de aluminio, lo cual incide en la reducción de la tala de árboles;

Se mejoran las fuentes para evitar el agua empantanada y la aparición de la malaria;

Se utilizan estufas mejoradas que consumen menos madera;

Gracias a la sensibilización de las prestatarias y el aumento de sus ingresos, estas mujeres invierten parte de sus beneficios en la mejora de sus hogares. Ellas son conscientes de los beneficios que le reporta a su familia en términos de salud.

***Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.***

El Banco Grameen es un ejemplo para muchas otras organizaciones en el campo de las microfinanzas. A través del Profesor Yunus, el banco ha estado muy implicado en la Campaña Mundial del Microcrédito, siendo él uno de sus directores. El profesor Yunus es la imagen de los microcréditos a nivel mundial, y nunca ha escatimado esfuerzos para sensibilizar a los donantes y reclamar el compromiso de todos los Gobiernos en la lucha contra la pobreza.

Para terminar se puede afirmar que la contribución del Banco Grameen en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio es indiscutible. Los microcréditos son mucho más que dar acceso al crédito: es creer y apoyar a las personas no por su vulnerabilidad, sino por la capacidad intrínseca que tienen para salir de la pobreza.

## TERCERA PARTE: ENTREVISTAS

Las entrevistas que aquí se presentan fueron realizadas por el equipo del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas a las mujeres clientes del Banco Grameen en varios centros en las aldeas de Bangladesh<sup>31</sup>, así como a dos destacados miembros del equipo directivo en la sede del Banco en Dacca<sup>32</sup>. El objetivo era plasmar, desde la voz de los verdaderos protagonistas de este Cuaderno, su visión sobre los logros alcanzados por el Banco Grameen, el impacto que está teniendo la actividad del banco en las distintas esferas de su vida y la de sus familiares, y los nuevos retos para el futuro

### 1. Entrevistas a dos directivos del Banco Grameen

#### Entrevista al profesor H.I. Latifee, Director General del Grameen Trust



Fotografía: *Business Week*

“Entre 1968 y 1973, el Profesor Latifee junto con su amigo y compañero de trabajo el Profesor Yunus, se dedicaron a explorar las montañas del este de Bangladesh, con el objetivo de investigar y averiguar por qué las personas más pobres no eran capaces de salir del Círculo Vicioso de la Pobreza. Ambos llegaron a la conclusión de que la causa principal era la falta de capital y, por consiguiente, la falta de espíritu empresarial y de empleos” (*Business Week*, 2 de julio, 2001).

El profesor Latifee se ha mantenido al lado del Profesor Yunus desde la creación del Banco Grameen. En la actualidad es el Director General del Grameen Trust, institución que fundó junto al profesor Yunus en el año 1989, con el fin de replicar la experiencia del Banco Grameen en el resto del mundo.

<sup>31</sup> Realizadas por los cuatro miembros del Foro durante su visita en noviembre de 2005 a la sede del Banco Grameen y a las sucursales y Centros en las aldeas.

<sup>32</sup> Realizadas por Jaime Durán, miembro del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas y Senior Manager de la Federación Internacional de Cruz Roja, en una segunda visita al Banco Grameen durante el año 2006.

*Sr. Latifee:*

*¿Qué es el Grameen Trust y cuáles son sus principales objetivos?*

“El Grameen Trust nació en 1989 con el objetivo principal de replicar la metodología del Banco Grameen en cualquier país del mundo. Durante las últimas décadas, el Banco ha hecho historia apoyando a millones de mujeres de Bangladesh a salir de la pobreza absoluta a través del microcrédito. Por ello, hoy muchas organizaciones en el mundo desean conocer la metodología del Grameen y experimentar en sus propios países, en la búsqueda de una herramienta eficaz para la erradicación de la pobreza. El Grameen Trust nació para dar respuesta a esta demanda creciente. Para la puesta en marcha de las réplicas se invita a las potenciales instituciones a participar en un proceso de diálogo y a pasar un tiempo de prácticas en el propio Banco, trabajando y aprendiendo en las sucursales y con las mujeres. Para ello, se selecciona a líderes altamente comprometidos con el proyecto. También se les proporciona ayuda financiera y técnica.

En cuanto a los objetivos que tiene Grameen Trust, se pueden destacar los siguientes:

- Promover réplicas del Grameen para reducir la pobreza en el mundo.
- Ofrecer asistencia técnica y financiera a las organizaciones que deseen replicar el modelo Grameen.
- Promover publicaciones sobre la metodología y funcionamiento del Grameen y temas relacionados con la pobreza. También se realizan investigaciones sobre los impactos socio económicos de los microcréditos en la vida de los beneficiarios.
- Construir una red internacional de personas e instituciones que trabajen en el alivio de la pobreza.”

*¿Cómo recuerda los primeros años en Grameen Bank? A su juicio, ¿cuáles fueron los momentos claves en la historia del Banco Grameen?*

“El Banco Grameen es una historia de desafío y aprendizaje constante. Aprendimos trabajando y seguimos haciéndolo todavía.

La primera gran decisión que se tomó en la historia del Banco, fue cuando el Profesor Yunus pasó de prestar su propio dinero a crear el proyecto Grameen. Gracias al proyecto, comenzamos a intermediar con los bancos, ofreciéndoles las garantías que las mujeres pobres no podían darles, y logramos aumentar considerablemente el número de beneficiarios.

La segunda gran decisión fue cuando los que estábamos comprometidos en el proyecto tuvimos que decidir si continuar de manera profesional en él o abandonar para seguir con nuestros propios trabajos. En ese momento, el Profesor Yunus nos dijo que respetaría cualquier decisión, pero que había millones de pobres en el mundo y que luchar contra la pobreza era el mejor trabajo que se podía tener. Huelga decir que todos continuamos en el proyecto.

La tercera gran decisión fue cuando el Profesor Yunus viendo que los bancos nunca prestarían dinero a los pobres decidió convertir el proyecto Grameen en el Banco Grameen.”

***¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta el Grameen Trust al replicar la metodología de concesión de microcréditos del Banco Grameen en otros países? Y ¿cuál es la clave del éxito para llevar a cabo una buena réplica?***

“La metodología de trabajo operativa y financiera es fácilmente replicable en aquellos países donde persiste la pobreza. No olvidemos que las causas y las características de la pobreza son similares en todos los lugares del mundo. Por tanto, entre los problemas que afrontamos cuando llegamos a un nuevo país destacaría más los problemas de índole legal, como por ejemplo, los procedimientos para la transferencia de fondos, los permisos de trabajo de nuestro personal o el estatus legal del Grameen en esos países.

Para lograr llevar a cabo una buena réplica del modelo Grameen en otros países es imprescindible el compromiso de los líderes del proyecto. Hay que tener un fuerte compromiso en la lucha contra la pobreza porque surgirán muchos problemas y mucha incompreensión todos los días, pero el convencimiento de ayudar a los más necesitados te hará triunfar.”

***¿Cuáles son los siguientes retos para el Grameen Trust tras la concesión del Premio Nobel de la Paz al Profesor Yunus y al Banco Grameen?***

“El gran reto del Grameen Trust en el pasado, en la actualidad y en el futuro, es llevar los microcréditos a los millones de pobres de todo el mundo que todavía no se benefician del acceso al crédito como una herramienta de lucha contra la pobreza. La asignatura pendiente sigue siendo África. El Grameen Trust quiere acercar el microcrédito a ese continente y que tenga el mayor impacto posible en la vida de los africanos”.

### **Entrevista a Nurjahan Begum, Directora General del Banco Grameen**

Nurjahan Begum es actualmente Directora General del Banco Grameen, en el que ha trabajado desde sus orígenes. Entre sus responsabilidades destaca la dirección del instituto de formación y del departamento internacional del banco. Asimismo es Directora General Honoraria de Grameen Shikka y forma parte del consejo de administración de numerosas filiales del banco.

Nurjahan Begum fue precisamente una de esas alumnas del programa de doctorado del Profesor Yunus, que durante el curso académico 1974/75 acompañó a su profesor a investigar las causas de la miseria rural. Ella fue una de las alumnas que entrevistó a muchas de las mujeres pobres de la aldea de Jobra, donde comenzó el Proyecto Grameen. Desde entonces, Nurjahan ha sido una de las personas de confianza del Profesor Yunus. Se trata de una mujer que lucha, de forma incansable, por la educación de la mujer y por su fortalecimiento dentro de su sociedad.



*Fotografía: Álvaro Sarmiento*

**Sra. Begum:**

***¿Qué ha significado para el Banco Grameen recibir el Premio Nobel de la Paz 2006?***

“Para todas las mujeres y los empleados del Banco Grameen, el Premio Nobel de la Paz que hemos recibido junto a su fundador, el Profesor Muhammd Yunus, representa un reconocimiento al microcrédito en su función de instrumento para el desarrollo económico y social en nuestro país. Supone también un tributo a todas aquellas instituciones que trabajan en el fomento de los microcréditos alrededor del mundo.

También ha permitido acrecentar el interés de numerosas instituciones y personas por el trabajo que venimos desarrollando en el Banco Grameen desde hace más de tres décadas. Hemos experimentado un notable aumento en el número de peticiones para poder conocer nuestra actividad mediante visitas organizadas a la sede y a las sucursales del banco.

Este premio también ha tenido un impacto muy positivo para la población de Bangladesh. Muchas personas que viven fuera del país nos han escrito por correo electrónico relatándonos que ahora muestran con orgullo su pasaporte bengalí en aquellos países donde se encuentran.

En definitiva, el Premio Nobel es un reconocimiento al microcrédito y a la lucha contra la pobreza.”

***¿Cuáles son los nuevos desafíos para el Banco Grameen?***

“Tenemos en marcha dos nuevos proyectos muy ambiciosos en Bangladesh:

- Un importante acuerdo con Danone para elaborar comida para bebés a muy bajo precio, y
- La creación de clínicas oftalmológicas para operar cataratas.

El acuerdo con Danone vamos a ponerlo en marcha a través de un proyecto piloto que, más tarde, pretendemos replicarlo a nivel mundial. El objetivo es fabricar un yogurt enriquecido con vitaminas y minerales para niños de hasta 12 años a un precio reducido (cinco takas). Se venderá en las aldeas rurales y se distribuirá de manera exclusiva por mujeres vulnerables. Es decir, al igual que en el caso de las "Telephone Ladies", con este proyecto, todas las mujeres prestatarias de un microcrédito que deseen comenzar un negocio de venta de yogures en las aldeas de Bangladesh, podrán hacerlo. Este proyecto comenzará en la zona rural de Bogra.

Este proyecto surgió fruto de un debate sobre la malnutrición en Bangladesh entre el Presidente de Danone y el Profesor Yunus durante una reunión que mantuvieron en París. En la actualidad, solamente los niños de las ciudades tienen acceso a la compra de yogures. El precio de venta alcanza los 15 takas. Los niños de las aldeas carecen de este acceso, por lo que su estado nutricional está más deteriorado. Ambos directivos, acordaron en la citada reunión solventar esta situación mediante la fabricación de un yogurt enriquecido, cuyo precio no superará los 5 takas. Esta iniciativa, además de favorecer a los más pequeños, permitirá la creación de empleo a favor de las mujeres vulnerables de las aldeas. Serán contratadas para la distribución y venta, y recibirán por ello un porcentaje del precio.

Danone se ha comprometido a poner a disposición el 50% del capital inicial requerido y se irá retirando paulatinamente de la gestión a medida que vaya recuperando la inversión inicial.

El segundo proyecto sobre la construcción de clínicas para operar cataratas está también ligado a la malnutrición. Las cataratas surgen como consecuencia de la falta de vitaminas y minerales debido a la deficiente dieta alimenticia de la población pobre de Bangladesh. Los fines y las características del proyecto son, por tanto, similares al anterior. En este caso, nos ayudaremos del conocimiento de expertos oftalmológicos.

El Profesor Yunus junto con varios expertos oftalmológicos del Aravind Eye Hospital in Madurai, India, han realizado un estudio en profundidad sobre los costes que implica una operación de cataratas, y llegaron a la conclusión de que es factible hacer miles de operaciones a un coste muy reducido. Las cataratas afectan a miles de personas pobres en Bangladesh. La operación es muy sencilla y cuesta tan sólo 25 dólares: Esta operación puede cambiar la vida de una persona, permitiéndole seguir utilizando su microcrédito para apoyar a su familia y la educación de sus hijos.”

***Además de dar créditos a los más pobres, ¿qué hace el Banco Grameen para romper el Círculo Vicioso de la Pobreza?***

“Además de otorgar el acceso al crédito a millones de personas para mejorar sus condiciones de vida y la de sus familiares, desde el Banco Grameen nos centramos en la educación de los niños y las niñas de nuestras clientas. Consideramos la educación como un pilar fundamental para el desarrollo. Aseguramos la escolarización de los niños y fomentamos su permanencia en las escuelas y enseñanza superior, mediante créditos y becas para la educación. Actualmente, tenemos más de 13.000 hijos e hijas de prestatarias estudiando en Universidades fuera de Bangladesh gracias a dichos préstamos especiales. De hecho, les pedimos que cuando acaben sus carreras universitarias en el extranjero, vuelvan a Bangladesh para participar en el desarrollo y crecimiento de nuestro país mediante la creación de sus propias empresas. Siempre les indicamos que no busquen trabajo en empresas ya establecidas, sino que, con sus conocimientos, creen una nueva empresa que pueda servir para crear nuevos puestos de trabajo.”

***¿Cuál es la relación que mantiene el Banco Grameen con el Gobierno de Bangladesh?***

“Ambas instituciones [el Banco Grameen y el Gobierno] mantienen una estrecha relación. De los trece miembros que forman parte del Consejo de Administración del Banco Grameen, el gobierno cuenta con tres representantes. Los otros miembros

restantes son nueve mujeres representantes de las prestatarias y el propio Profesor Yunus.

Cada vez que llega al poder un nuevo Gobierno y designa nuevos representantes, éstos llegan con recelo a su nuevo puesto pero, al cabo del tiempo, acaban motivados y participan activamente en las reuniones.”

*¿Cómo describiría su rutina diaria?*

“Hoy en día soy consejera de varias de las filiales del Banco Grameen, como por ejemplo, de Grameen Phone o Grameen Shikka, entre otras. Desgraciadamente, ya no tengo el contacto diario con las prestatarias como solía tener en los comienzos del Banco Grameen. No obstante, me sigo sintiendo útil para ellas participando en las decisiones estratégicas que tomamos en los consejos de administración y en las reuniones de dirección de las filiales.”

## 2. Entrevistas a las mujeres del Banco Grameen



*Fotografía: María José Bartolomé*

**Aspecto evaluado en la entrevista:**  
El impacto del microcrédito en la educación.

**Área:** Bogra

**Historia 1:**

**Centro:** n° 58, de mujeres

**Total grupos:** 8

**Total mujeres:** 40

**Historia 2:**

**Centro:** n° 65, de mujeres

**Total grupos:** 10

**Total mujeres:** 60

**Antecedentes:** Antes de formar el grupo y de integrarse en el Banco Grameen, sólo tres de las cuarenta mujeres del centro 58 podían llevar a sus hijos a la escuela. En el centro 65, se estima que esta cifra alcanzaría en torno a cinco de las sesenta mujeres. El resto carecía de los recursos necesarios, incluso para alimentar a su familia. En su orden de prioridades, donde la subsistencia ocupa el puesto más alto, no se consideraba importante la educación de los hijos. No obstante, una vez formado el grupo, sus integrantes tienen la motivación, la información y los recursos necesarios para que sus hijos vayan a la escuela, e incluso cursen estudios superiores.

**Historia 1:** Una de las mujeres entrevistadas relata cómo el ingreso en el Centro ha afectado a su familia.

*“Tengo cuatro hijos y llevo once años en el Banco Grameen. Antes de solicitar mi primer crédito, trabajaba para terceros y no podía llevar a mis hijos a la escuela. El primer crédito que solicité fue de 3.000 Taka (unos 75 \$<sup>1</sup>). Me permitió adquirir una vaca lechera. Más tarde, gracias a la obtención de un préstamo de 4.000 Taka (100 \$), emprendí otro negocio*

*que consistía en la elaboración de dulces para venderlos en los mercados. El último crédito que he solicitado asciende a 100.000 Taka (1.540 \$<sup>2</sup>). Mis tres hijos mayores se han graduado en estudios superiores y el cuarto está aún estudiando.”*

**Historia 2:** Otra mujer de este centro adquirió un préstamo de educación de 76.000 taka (aprox. 1.170 \$<sup>3</sup>) para que su hija cursara estudios superiores. Conforme a las condiciones de este producto, no es la prestataria la obligada a devolver el préstamo, sino su hija cuando concluya sus estudios y obtenga una remuneración por su trabajo. Además, después de terminar los estudios, se le concede un periodo de carencia de un año antes de comenzar a devolver el préstamo. En definitiva, y considerando una media de 5 años para terminar los estudios superiores, la prestataria no empezará a devolver el microcrédito hasta pasados seis años desde su concesión. Respecto al tipo de interés aplicable, durante los seis años de carencia el tipo es del 0%, y durante el resto del tiempo, del 5%. En caso de que la estudiante no avance adecuadamente en su formación, el banco podrá interrumpir la concesión de financiación.

<sup>1</sup> Al tipo de cambio de 1994: 1\$ = 40 Taka.

<sup>2</sup> Al tipo de cambio de 2005: 1\$ = 65 Taka.

<sup>3</sup> No se sabe cuándo solicitó el préstamo. La conversión se ha realizado al tipo de cambio vigente en el momento de la entrevista (2005): 1\$ = 65 Taka.

**Aspecto evaluado en la entrevista:** El impacto del microcréditos en la evolución económica y social de las mujeres.



*Mujer recibiendo su primer microcrédito.*

*Fotografía: María José Bartolomé*

El banco realiza un seguimiento detallado de la evolución económica y social de sus miembros. Para ello, antes de la solicitud de su primer microcrédito, los prestatarios rellenan un formulario donde indican su situación actual, basándose en diez indicadores sobre diferentes aspectos: nivel económico (por ejemplo, total ingresos, ahorro o pensiones), estado de la educación de los miembros de la familia (por ejemplo, grado de alfabetización o escolaridad), grado de sanidad e higiene disponible (por ejemplo, acceso a agua potable, mosquitera o letrinas), etc. Cada año, se actualiza el formulario con objeto de hacer un seguimiento de la evolución de sus miembros. Una vez superada la línea de la pobreza, el Banco continúa ofreciendo créditos, por dos razones: Para que sigan acudiendo a las reuniones (razón psicológica) y para que sigan alcanzando cuotas más altas de desarrollo (razón económica).

**Historia 1:** Una de las mujeres entrevistadas lleva trece años con el Banco Grameen.

*“Antes de recibir el préstamo trabajaba como sirvienta en casa de otros señores, que a cambio me daban comida, alojamiento y 10 Taka al día (0,26 \$<sup>1</sup>). El primer crédito que solicité, ascendía a 4.000 Taka (100 \$<sup>2</sup>), con el que adquirí un bar para uno de mis hijos. Paralelamente, comencé el negocio de compraventa de saris en los mercados locales. Trece años más tarde, mi vida económica y social ha evolucionado mucho: he construido mi casa, he dado educación a mis hijos, tengo un fondo de pensiones y todos los meses ahorro 200 takas en dicho fondo (3 \$<sup>3</sup>).”*

**Historia 2:** Otra de las mujeres entrevistadas se unió al banco hace tres años.

*“Mi marido me abandonó hace seis años con dos hijos de dos y cuatro años. Estaba sola y tuve que irme a vivir con su hermano. El primer préstamo que solicité fue de 3.000 Taka (52 \$<sup>4</sup>) para comprar una máquina de coser y poner en marcha un negocio de venta de ropa en mi aldea. Con un segundo préstamo de 10.000 Taka (172 \$) he puesto una tienda de verduras que gestiona mi hermano. En estos tres años, mi vida ha mejorado mucho porque recibo más ingresos gracias a los negocios que he podido poner en marcha con los microcréditos.”*

<sup>1</sup> Al tipo de cambio de entonces, 1992: 1\$ = 39 Taka.

<sup>2</sup> Al tipo de cambio de 1994: 1\$ = 40 Taka.

<sup>3</sup> Al tipo de cambio de 2005: 1\$ = 65 Taka.

<sup>4</sup> Al tipo de cambio de 2002: 1\$ = 58 Taka.

**Aspecto evaluado en la entrevista:** El lastre de la dote.

La decisión número 11 del Banco Grameen dice “No recibiremos dote ninguna por las bodas de nuestros hijos, ni daremos dote para la boda de nuestras hijas. Mantendremos nuestro centro libre de la maldición de la dote. No se llevarán a cabo matrimonios entre niños”.



*Centro de mujeres del Banco Grameen. Fotografía: Maria José Bartolomé*

Tal como pudimos comprobar, en todos los centros visitados y todos los miembros entrevistados, la respuesta ante la pregunta: “¿cuál de las decisiones del banco es la más difícil de cumplir?”, era siempre la misma: la n° 11, la de la dote. La dificultad de su cumplimiento radica en que es una costumbre muy arraigada en la sociedad y cumplir dicha decisión implica ir en contra del sistema social. Si no se ofrece dote, es complicado casar a las hijas, con lo que éstas se van haciendo mayor y pierden la oportunidad de casarse.

**Historia:** Una de las mujeres entrevistadas dió testimonio de los efectos que la dote tuvo sobre su familia. Pese a ser miembro del banco, no cumplió la decisión n° 11 y casó a su hija, pagando 300.000 Taka a su futuro marido (4.615 \$<sup>1</sup>).

*“Conseguí el dinero después de 16 años trabajando y ahorrando con el Banco Grameen. El primer préstamo lo destiné a la compra de una vaca para la venta de leche. Hace poco, mi marido ha abierto una farmacia. Los negocios van bien, con lo que hemos podido dar una educación superior a nuestra hija. En estas condiciones, el futuro marido de nuestra hija tiene que estar a la altura social y educacional. Esto*

*encarece mucho la dote. Al final, todo lo que he ahorrado durante 16 años ha ido al pago de la dote de mi hija.”*

<sup>1</sup> No se sabe cuándo pagó la dote. La conversión se ha realizado al tipo de cambio vigente en el momento de la entrevista (2005): 1\$ = 65 Taka.

### **Entrevista realizada a mujeres del programa para mendigos**

El principal objetivo del Banco Grameen es reducir los niveles de pobreza y el número de personas que se sitúan por debajo del nivel de pobreza. En este sentido, cobra especial importancia el programa de acción puesto en marcha a finales del 2003 con el objetivo de conceder microcréditos a mendigos.

El crédito medio a un mendigo alcanza los 500 Taka (7,7 \$<sup>1</sup>). Se concede sin garantía y no se aplica ningún tipo de interés. El pago de las imposiciones es flexible, acorde a las necesidades y capacidad financiera de la persona mendiga. El dinero que se va devolviendo cada semana no puede provenir de la mendicidad.

**En febrero de 2007, el Banco Grameen tenía 80.912 clientes en este programa**



*Asma, cliente del programa para mendigos del Banco Grameen.*

*Fotografía: María José Bartolomé*

**Historia:** *Asma es ciega. Comenzó a mendigar hace 6 años, desde entonces, esta mujer sólo ha comido arroz una sola vez al día, motivo por el cual su vista está profundamente deteriorada. Hace año y medio ingresó en el programa de mendigos del*

Banco Grameen porque buscaba una fuente extra de ingresos, además de reconocimiento social. Recibió un préstamo de 500 takas (8,6\$<sup>1</sup>) con el cual se compró una pequeña cabra (400 Taka) y con el resto, adquirió pan para venderlo de puerta a puerta. Gracias a la venta de pan, Asma puede hacer frente a las cuotas semanales del préstamo. No obstante, todavía sus ingresos no son suficientes, y por ello, Asma sigue mendigando. Las pocas monedas que obtiene de la mendicidad las destina a la compra de arroz para poder comer. Después de un año ha devuelto íntegramente el préstamo y ha solicitado otro de 1.000 Taka (16,8 \$<sup>2</sup>) para la compra de otra cabra y para la compra de paredes de Uralita que necesita en la construcción de su casa.

En estos momentos, la cabra está preñada y Asma la cuida como si fuera su bebé. Los planes de Asma son vender los dos cabritos cuando éstos nazcan y con ese dinero devolver íntegramente el crédito para poder solicitar uno nuevo de mayor cuantía.

Cuando se le preguntó por sus planes de futuro contestó que no tenía ningún sueño ni esperanza para el futuro: “Sólo espero tener 2-3 cabritos al final del año de la cabra. Pero no sé lo que puede pasar en el futuro”. Asma quiere dejar de mendigar en cuanto nazcan los cabritos.

En la actualidad, acude a las reuniones y se siente integrada dentro del grupo. “Ahora me siento muy cómoda, pues puedo sentarme en el centro, cosa que antes no era posible”.

<sup>1</sup> Tipo de cambio vigente en 2005: 1\$ = 65 Taka.

<sup>2</sup> Tipo de cambio vigente en 2003: 1\$ = 58 Taka.

<sup>3</sup> Tipo de cambio vigente en 2004: 1\$ = 59,5 Taka.

### 3. Entrevista a los trabajadores de campo (fieldworkers) de las sucursales del Banco Grameen en las aldeas.

Los trabajadores de campo o *fieldworkers* del Banco Grameen, en su mayoría hombres<sup>1</sup>, son el vínculo directo entre las mujeres clientes y las sucursales del Banco. En los inicios del Banco fueron ellos quienes acudían a las aldeas para informar a las mujeres acerca del programa. Las mujeres que recibían la información, a su vez, explicaban a las otras vecinas de la aldea acerca del proyecto. La formación inicial de grupos fue fácil pues el interés suscitado en las aldeas fue espontáneo.



*Miembros del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas con un equipo de fieldworkers del Banco Grameen.  
Fotografía: María José Bartolomé*

Cada sucursal cuenta con una media de seis *fieldworkers* que residen en la región donde ésta se ubica. El Banco exige que los *fieldworkers* trabajen para sucursales fuera de sus regiones de origen, a una distancia mínima de 35 kilómetros de su ciudad natal para evitar la corrupción o la influencia de los familiares.

Los *fieldworkers* comienzan su jornada a las 7 de la mañana en verano y a las 7:30 en invierno. Recorren una media de 10 kilómetros para llegar al centro en el que se reunirán con los grupos de mujeres. Visitan dos centros cada día. Todos los desplazamientos, tanto desde sus casas hasta la sucursal, como desde ésta a los centros, los realizan en motos o bicicletas, que adquieren a través de préstamos blandos otorgados por el mismo Banco. Los préstamos para las motos son otorgados a un tipo de interés anual del 5% y los de las bicicletas a tipo cero. Las cuotas a pagar de los préstamos se van deduciendo de sus salarios.

Un día normal de un trabajador de campo es relatado por él mismo en una entrevista:

*“Me levanto todos los días a las cinco de la mañana para llegar a las siete a la sucursal. Allí recojo la hoja de pagos de los centros que me toca visitar ese día y si hay alguna propuesta de préstamo también me llevo el formulario. Una vez en el centro, mantengo una reunión con las mujeres que dura aproximadamente 2 horas. Tratamos los problemas que pudiesen existir, recolecto el dinero de los pagos que corresponden y recibo nuevas propuestas de préstamos. Cuando hay alguna clienta que ha recibido un préstamo hace una semana es obligatorio visitar su casa.*

*Después de la reunión regreso a la sucursal, donde hago entrega del dinero al denominado “segundo mandatario” de la sucursal. Dispongo de una hora para comer. Por la tarde regreso a la zona rural para visitar algunos centros seleccionados por el director de la sucursal para supervisar si las clientas están utilizando el dinero adecuadamente. Visito sus actividades, sobre todo en aquellos casos en los que exista algún problema de pago por parte de la clienta. Antes de finalizar el día, en torno a las seis o siete de la tarde (aunque a veces se alarga hasta las ocho o nueve horas), doy la información necesaria al director en la sucursal y realizo el trabajo administrativo, especialmente el registro diario en el que se reflejan las transacciones del día. Con este registro, el “segundo mandatario” formula y firma las cuentas, para su posterior revisión y firma por parte del director de la sucursal.”*

Los trabajadores de campo entrevistados manifestaron que en los últimos años, su nivel de estrés ha aumentado como consecuencia del fuerte incremento en el número de clientes. Además, ahora cuentan con distintos productos y no con un sólo tipo de préstamo. También pusieron de relieve que en ocasiones les resulta difícil mantener la disciplina con algunos miembros de los centros o les falta tiempo para visitarlos todos.

No obstante, la opinión general de los trabajadores de campo es que les gusta trabajar para los más pobres entre los pobres. Se sienten orgullosos de ver cómo su trabajo ayuda a prosperar a muchas personas. Además, el trabajo en el Banco Grameen, aunque es duro, está bien remunerado, es un trabajo honesto, en el que no existe corrupción. El sistema de selección de personal es transparente, sin influencias, lo cual es muy valorado tanto por los propios trabajadores como por su familia. Asimismo, valoran que tras 10 años, tiene la opción de recibir una suma de dinero en concepto de pensión con la que pueden iniciar una nueva actividad (esto se compara a los 20 años que ha de prestar servicio un funcionario del gobierno para acceder a su pensión). Por último, destacan el buen sistema de promoción dentro del Banco. En el Banco Grameen se ven a sí mismos como un equipo, con un gran espíritu de colaboración y solidaridad.

<sup>1</sup> Aunque las mujeres clientes se sentirían más cómodas con mujeres como agentes del Banco Grameen, la razón por la cual la mayoría de los trabajadores de campo son hombres radica principalmente en que éstos deben desplazarse bastantes kilómetros diarios por vías mal comunicadas. Para ello, los hombres cuentan con medios de transporte como motos o bicicletas, mientras que una mujer trabajadora de campo debería alquilar los conocidos *rickshaw*. A esto se suma que a los maridos todavía no les gusta que sus mujeres vayan a trabajar lejos del hogar ya que son ellas las que responsabilizan más de los hijos en caso de enfermedad.

## Bibliografía

AHMED, S. (2003) “Poverty and Microcredit: New Realities and Strategic Issues”, Palik-Karma Sahayak Foundation, International Seminar on Microcredit, Dhaka, Bangladesh, January 2003.

AMIN, R.; et al. (1994): “Poor Women’s Participation in Income Generating Projects and their Fertility Regulation in rural Bangladesh: Evidence from a recent survey”, *World Development*, Vol. 22, n° 4.

ASA (2007): “ASA as of June 2006”, ASA, [www.asabd.org](http://www.asabd.org).

ASIAN DEVELOPMENT BANK (2001): *Women in Bangladesh*, Country Briefing Paper, Programs Department (West), Manila.

ASHE, J; y COSSLET, C. (1989): *Credit for the Poor*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

BANGLADESH BUREAU OF STATISTICS (1996): *Report of the poverty Monitoring Survey, 1994*, Ministry of Planning, Dhaka, Bangladesh.

BIDS (Bangladesh Institute of Development Studies) (1998): “Overlapping Problems in Microcredit Operations”, *The Microcredit Review*, Vol. 1, Dhaka

BANCO MUNDIAL (2005): *World Development Indicators 2005*, Washington, D.C.

BANCO MUNDIAL (2004): *Poverty Alleviation Microcredit Projects. Project Brief*, South Asia Region, Bangladesh.

BANGLADESH JATIYA SANGSAD (2006): *Microcredit Regulatory Authority Act*, 16 Julio 2006.

BRAC (2007): “BRAC at a glance”, BRAC, [www.brac.net](http://www.brac.net).

CDF (Credit and Development Forum) (2006): *Bangladesh Microfinance Country Profile*, Asia Resource Centre for Microfinance.

CGAP (2000): *Dimension and Dynamics of MFI competition in Bangladesh*, CGAP Case studies, Washington, D.C.

CHARITONENKO, S. y RAHMAN, S.M. (2002): *Commercialization of Microfinance. Bangladesh*. Asian Development Bank, Manila.

CIA (2006): *The World Factbook*, Bangladesh Country Profile.

CITIGROUP INC. (2007): “Innovative BRAC Microcredit Securitization Honored in Bangladesh”, Artículo publicado en [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com), el 16 enero de 2007.

DFID (2007): “Microfinance and the Poor- An Overview of the Sector in Bangladesh”, [www.livelihoods.org](http://www.livelihoods.org).

FIDA (1987): *El Banco llega al campesino pobre, El crédito rural según el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola*.

Fundación Latino Grameen (2006): “Las 16 resoluciones”, Fundación Latino Grameen, [www.funlag.org](http://www.funlag.org).

GRAMEEN BANK (2007): “Historical Data Series”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007a): “About grameen”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007b): “Breaking the vicious cycle of poverty through microcredit”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007c): “Credit delivery system”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007d): “Grameen Bank II. Designed to open new possibilities”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007e): “Grameen Family of Enterprises”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007f): “The 16 decisions of Grameen Bank”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (2007g): “Grameen Bank at a glance”, Grameen Bank, [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

\_\_\_\_ (1999): “Profesor Muhammad Yunus”, Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

\_\_\_\_ (1999b): “About grameen”, Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

GRAMEEN TRUST (2006): Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

HAGUE, F. (1988): “Prestar a una mujer. Una acción directa contra la pobreza”, *CERES*, N° 121, Vol.21, n° 1.

HASHEMI, S. (1996), “Rural Credit Programs and Women’s Empowerment in Bangladesh”, *World Development*, 24(4): 635-653.

HOSSAIN, M. (1988): *Credit for alleviation of rural poverty: The Grameen Bank in Bangladesh*, Research Report 65, International Food Policy Research Institute, Washington, D.C.

JOLIS, A. (1996): “The Good Banker”, *The Independent*, Sunday Supplement, 5 de Mayo.

KABEER, N. (1998): “*Money can’t buy me love? Re-evaluating gender, credit and empowerment in Rural Bangladesh*”, IDS Discussion Paper No. 363, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

KHALED, H. (1998): “Overlapping Problems in Microcredit Operations”, *Microcredit Review*, Vol. 1, Bangladesh Institute of Development Studies, Dhaka.

KHANDKER, S.R. (2005): “Microfinance and Poverty: Evidence using panel data from Bangladesh”, *World Bank Economic Review*, 19( 2): 263-286.

\_\_\_\_ (1998): *Fighting poverty with microcredit: Experience in Bangladesh*, Oxford University Press, New York.

KHANDKER, S.R. y PITT, M.M. (2002): “The impact of group-based credit on poor households: An analysis of panel data from Bangladesh”, mimeo.

KUGA THAS, A.M. (1992): “El Banco Grameen: Réplica de un éxito” *Revista de Cooperación Sur*, enero, PNUD.

LACALLE CALDERÓN, M. (2007): *Microcréditos y Pobreza*, Ed. Turpial, Madrid.

\_\_\_\_ (2002): *Microcréditos: De Pobres a Microempresarios*, Ed. Ariel, Madrid.

MIX MARKET (2006): “Demand MFIs”, Mixmarket, [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

NACIONES UNIDAS (2006): *La construcción de sectores financieros incluyentes para el desarrollo*, Nueva York.

NACIONES UNIDAS Y GOBIERNO DE BANGLADESH (2005): *Millenium Development Goals: Bangladesh Progress Report* .

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) (2006): *World Health Report: Working together for health*, World Health Organization, [www.who.int/whr/2006/en](http://www.who.int/whr/2006/en).

PITT, M.; KHANDKER, S. y CARTWRIGHT, J. (2003): *Does Microcredit Empower Women? Evidence from Bangladesh*, Policy Research Working Paper 2998, World Bank, Washington, D.C.

PITT, M.; KHANDKER, S.; CHOWDHURY, O.H. y MILLIMET, D.L. (1999): “Credit programs for the poor and the Health Status of Children in Rural Bangladesh”, *International Economics Review*, 44, n.º 1, pp 87-118.

PNUD (PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO) (2006): *Informe sobre desarrollo humano 2006*, Ediciones MundiPrensa, Madrid.

PROSHIKA (2007): “Proshika at a glance”, Proshika, [www.proshika.org](http://www.proshika.org).

RUTHERFORD, S (2006): “Grameen II the first five years 2001-2005: A “grounded view” of Grameen’s new initiative”, MicroSave, en [www.microsave.org](http://www.microsave.org)

\_\_\_\_ (2005): “Reaching the poorest”, ADB-Microfinance Week, en [www.adb.org](http://www.adb.org).

\_\_\_\_ (2004): "GRAMEEN II At the end of 2003: A "grounded view" on how Grameen's new initiative is progressing in the villages", Microsave, en *www.safesave.org*.

SCHULER, S.; HASHEMI, S.M. y BADAL, S.H. (1998): "Men's violence against women in rural Bangladesh: undermined or exacerbated by microcredit programmes?" *Development in practice* 8(2): 148 -157.

SCHULER, S. y HASHEMI, S. (1994): "Credit Programs, Rural Empowerment and Contraceptive Use in Rural Bangladesh", *Studies in Family Planning*, Vol. 25, No. 2, pp. 65-76.

SDC (Swiss Agency for Development Cooperation) (2006): "Micro & Small Enterprise Development", *Microfinance, Microfinance Matching Credit Fund*, *www.sdc.org.bd*.

THE CONFERENCE BOARD AND GRONINGEN GROWTH AND DEVELOPMENT CENTRE (2007): *Total Economy Database*, January 2007, *http://www.ggdc.net*.

TODD, H. (1996): *Women at the Center: Grameen Bank Borrowers after One Decade*, University Press, Daka, Bangladesh.

WAHID, ABU N.M. (1994): "The Grameen Bank and poverty alleviation in Bangladesh: Theory, evidence and limitations", *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 53, n° 1.

WATSON ALLEN, A. (2006), "From Microfinance to Macro Change", UNFPA, Nueva York.

YUNUS, M. (2006): *El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*, Ed. Paidós, Barcelona.

\_\_\_\_ (2006a): "Is Grameen different from conventional banks?", Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

\_\_\_\_ (2003): "What is microcredit?", Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

\_\_\_\_ (1999): "Breaking the vicious cycle of poverty through microcredit", Grameen Bank, *www.grameen-info.org*.

\_\_\_\_ (1998): *Hacia un mundo sin pobreza*, Editorial Andrés Bello, Barcelona.

\_\_\_\_ (1994): *Does the Capitalist System Have to Be the Handmaiden of the Rich?*, 85<sup>th</sup> Rotary International Convention, Taipei, Taiwan, 12-15 junio.

\_\_\_\_ (1993): “Alleviation of Poverty is a matter of will, not of means”, Grameen Bank, *www. grameen-info.org*.

ZAMAN, H. (2004): “Scaling up of Microfinance in Bangladesh: Determinants, Impact and Lessons”, World Bank Policy Research Working Paper 3398.

———— (2000) “Assessing the Poverty and Vulnerability Impact of Microcredit in Bangladesh: a case study of BRAC”, World Bank Working Paper Series no. 2145.

**Enlaces recomendados:**

Banco Central de Bangladesh: [www.bangladesh-bank.org](http://www.bangladesh-bank.org)

World Development Indicators Database, Banco Mundial: [www.world-bank.org](http://www.world-bank.org)

Bangladesh Institute of Development Studies: [www.bids-bd.org](http://www.bids-bd.org)

Fundación Latino Grameen: [www.funlag.org](http://www.funlag.org)

Grameen Bank: [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)

Microfinance Gateway: [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)

### *El apoyo de la Fundación Nantik Lum a la figura del microcrédito*

Los miembros del Patronato de la Fundación Nantik Lum, a través de sus empresas y la solidaridad de sus empleados, ofrecen un continuo apoyo económico y moral a las actividades del Foro Nantik Lum de MicroFinanzas, en su misión de promover el microcrédito como una herramienta para erradicar la pobreza, y la exclusión social y financiera.

Juan Riva de Aldama  
*President*



Juan Villar Mir de Fuentes  
*Board member*



Alfonso Rodés Vilà  
*Board member*



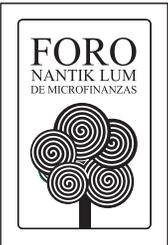
Íñigo Sagardoy de Simón  
*Board member*



Felipe Fernández Atela  
*Board member*







## **El Foro Nantik Lum de MicroFinanzas es un espacio de debate abierto y estudio permanente sobre MicroFinanzas, pionero en España. Sus objetivos son:**

\_ Crear un núcleo de estudio permanente sobre MicroFinanzas en el que participen la Universidad, las ONG, las entidades financieras, la Administración Pública y la sociedad en general.

\_ Fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos sobre programas de MicroFinanzas en la búsqueda de un objetivo común: reducir los niveles de pobreza en el mundo.

\_ Sensibilizar a la sociedad de las causas de la exclusión social y la pobreza, fomentando las iniciativas microfinancieras y microempresariales, el ahorro ético, la inversión social y otras alternativas financieras como instrumentos para combatirlos.

## **El presente Cuaderno forma parte de la Colección de Cuadernos Monográficos que sirve como herramienta de divulgación y sistematización del Foro. En la Colección se han publicado los siguientes títulos:**

**Nº1\_** Los Microcréditos: alternativa financiera para combatir la exclusión social y financiera en España. Descripción de las principales iniciativas. *Diciembre 2004.*

**Nº2\_** El Microcrédito como instrumento de reconciliación: evaluación de impacto de los microcréditos de Cruz Roja Española en Ruanda. *Marzo 2005.*

**Nº3\_** Las Entidades Sociales de Apoyo al Microcrédito. Su papel en la concesión de microcréditos en España. *Mayo 2005.*

**Nº4\_** El microcrédito como instrumento de la cooperación española para el desarrollo. *Diciembre 2005.*

**Nº5\_** Glosario básico sobre microfinanzas. *Enero 2006.*

**Nº6\_** Microempresa y Microahorro en la Selva Lacandona, Chiapas: Impacto en el progreso social de la mujer indígena. *Agosto 2006.*

**Nº 7\_** Microcréditos e Inmigración: Inserción sociolaboral en España y reducción de los flujos migratorios irregulares. *Septiembre 2006 .*

Con el Patrocinio de:



Con la Colaboración de:

**Deutsche Bank**

