

Grupos de Ahorro y Crédito Local (GACL)- Programa Banca de las Oportunidades



Guía de Programa

Manual de operaciones de campo

Versió n 3.2

Abril 2009 © VSL Associates

Hugh Allen (VSL Associates) y Mark Staehle (CLP)
Software desarrollado por Chuck Waterfield (MFI Solutions)

hugh@vsla.net
mark@clp.org.bd
chuck@vsla.net



Prefacio

¿Por qué son necesarios los Grupos de Ahorro y Crédito Local?

Múltiples bancos e instituciones microfinancieras (IMF) ofrecen servicios valiosos a las poblaciones pobres de los países en desarrollo. Sin embargo, estas iniciativas son exitosas en su mayoría, en áreas urbanas económicamente dinámicas, donde las oportunidades de inversión abundan, los requerimientos para adquirir un préstamo para empresas de pequeña escala son altos, los flujos de ingresos son percibidos a intervalos regulares y el costo necesario para la adquisición de nuevos clientes es bajo. 30 años después del inicio de la revolución de las microfinanzas, los habitantes de áreas rurales y zonas urbanas deprimidas, en particular aquellos que son muy pobres, encuentran especialmente difícil el acceso a productos microfinancieros útiles. Sorprendentemente, esta es generalmente la situación en países con un sector microfinanciero desarrollado, siendo este hecho mayormente evidente a medida que la industria madura.

Incluso las IMF de gran escala, autorizadas para movilizar ahorros, luchan frecuentemente para ofrecer productos que se ajusten a los pequeños requerimientos de capital y a los ingresos irregulares de sus clientes más pobres, muchos de los cuales deben acudir a préstamos provenientes de fuentes informales, para poder cubrir sus obligaciones de pago existentes. Clientes que enfrentan un alto riesgo de endeudamiento, en caso de falla en sus inversiones o fuentes de ingresos, quienes para reducir su exposición al riesgo, pueden ahorrar únicamente el monto mínimo indispensable para acceder al préstamo. Es por esta razón que las IMF están mejor diseñadas para atender a empresarios orientados hacia el crecimiento, cuyo ingreso es diverso y confiable; quienes trabajan a tiempo completo en sus negocios, y necesitan grandes fondos de capital para satisfacer su demanda por préstamos. Las personas de este tipo generalmente están seguras desde el punto de vista económico y en su mayoría habitan áreas densamente pobladas, con acceso a mercados activos, profundamente integrados con la economía nacional.

Los grupos de Ahorro y Crédito Local (ACL), de carácter comunitario, son un instrumento complementario a las IMF, inclinados a servir a las personas más pobres, cuyo ingreso es irregular y menos confiable, quienes no necesariamente son empresarios de tiempo completo. Su necesidad principal, es acceder a servicios que les permitan manejar el flujo de caja de su hogar, desembolsando préstamos para financiar eventos del ciclo vital – no necesariamente relacionados con la generación de ingresos. Estas personas tienen mayor posibilidad de ser económicamente vulnerables y, en su gran mayoría, viven en áreas rurales que son atendidas de manera intermitente por los mercados locales, al margen de la economía nacional.

Estos dos enfoques no son mutuamente excluyentes. Las IMF sirven de intermediarias para grandes fondos de capital y se enfocan en financiar inversiones para el crecimiento. En general, los ahorradores y prestatarios, no se conocen y pueden residir en un área geográfica extensa. Para cubrir sus gastos, las IMF tenderán a disminuir los costos unitarios de los servicios ofrecidos, minimizando la cantidad de pequeños préstamos y la costosa administración de un gran número de pequeños depósitos y retiros: a lo largo del tiempo el tamaño del préstamo promedio tenderá a ser más grande. Los Grupos de Ahorro y Crédito Local, por otro lado, proveen a la población (sin importar qué tan remota o pobre sea su condición) los medios para intermediar pequeños montos de capital local bajo términos flexibles junto con la posibilidad de realizar transacciones frecuentes, de muy bajo riesgo con un costo insignificante. Resolviendo así los problemas de incentivos débiles, sostenibilidad, altos costos de transacción y poca familiaridad con la planta laboral de la institución.

Los miembros de los grupos de Ahorro y Crédito Local, pueden ser clientes de las IMF y viceversa: optando por diferentes servicios para la satisfacción de diferentes necesidades. No

es necesario entonces que un sistema trate de emular al otro, pues de hacerlo así un grupo de ACL muy probablemente abandonaría su grupo de miembros originales.

La creación de federaciones de grupos de Ahorro y Crédito Local y la vinculación con las IMF y bancos, es un área de creciente interés en la comunidad microfinanciera, especialmente a la luz de la experiencia en India, donde Grupos de Autoayuda (GAA) suministran facilidades de ahorro y crédito a más de 40 millones de personas, gestionando sus operaciones a nivel comunitario, a menudo manejando fondos de capital, provenientes de bancos e IMF. Reconociendo la utilidad de estos vínculos (y su inevitabilidad) sugerimos adoptar un enfoque cauteloso, orientado a favorecer los grupos de Ahorro y Crédito Local y reducir los riesgos de sobrepréstamos, endeudamiento y pérdida de autonomía. El establecimiento de tales vínculos necesita estar basado en la demanda y no solamente en un entusiasmo ideológico por profundizar los mercados financieros.

Cambios a la metodología

La metodología original ACL, desarrollada por MND en Níger, ha evolucionado en toda África y ahora en Asia, para permitir los ahorros variables, el retiro ilimitado de ahorros, préstamos con términos variables y condiciones de reembolso totalmente flexibles. Esta nueva versión del manual incorpora la mayor parte de estas innovaciones y ofrece dos nuevos desarrollos, diseñados para mejorar la aplicabilidad de la metodología en zonas donde las tasas de alfabetismo son bajas y los ingresos irregulares:

- *Eliminación del registro en libros de contabilidad* . Esto es apropiado para todos los grupos en todas las circunstancias. Proponemos un método en el cual las transacciones son observadas (no documentadas en un libro contable) y donde el seguimiento de los ahorros y obligaciones crediticias se hace en libretas individuales. Los saldos finales de los balances se siguen por medio de la memorización y de anotaciones sencillas. Lo que significa que el miembro menos instruido del grupo tiene acceso a información completa sobre sus ahorros y el estado de sus préstamos así como de la disposición de los activos del grupo. Ya no se incluye un sistema de seguimiento escrito de respaldo, debido a la convincente evidencia que ha mostrado que éste es un elemento que no agrega valor.
- *Desarrollo de una manera de ahorrar entre reuniones*. El ahorro cotidiano, depositado a cambio de fichas, puede hacerse ahora por fuera de las reuniones. Estas fichas pueden ser cambiadas por acciones o por dinero en efectivo en la siguiente reunión, permitiendo a los miembros satisfacer necesidades personales. Este sistema ha sido probado exitosamente en Bangladesh y se ha introducido recientemente en Benín, Ghana, Níger, Togo y Uganda .

Estos dos desarrollos, ofrecen un sistema mejor adaptado para áreas remotas y de bajos ingresos. La eliminación de los libros de contabilidad reduce la complejidad y mejora la transparencia. Mientras que el ahorro de cotidiano hace posible reducir la frecuencia de las reuniones y aumentar las tasas de ahorro.

Esta guía de programa está basada en versiones precedentes elaboradas en un período de más de 16 años, a través de la colaboración de varias organizaciones (principalmente CARE USA, CLP, CRS, Oxfam America y Plan). Los autores asumen la responsabilidad por su contenido pero resaltan que el enfoque propuesto para ACL es el resultado de los esfuerzos de muchas otras organizaciones, programas e individuos.

Manuales en francés, portugués y español

Las versiones del manual en francés, portugués y español , incluyendo la versión 1.16 del sistema de información están disponibles para descarga gratis en la página web de VSL Associates Ltd. (www.vsla.net). El sistema de información puede ser configurado para funcionar en inglés, francés, portugués y español y ofrece la posibilidad de introducir otro idioma definido por el usuario.

Hugh Allen Solingen, Germany

Mark Staehle Bogra, Bangladesh

Noviembre 2007.



¹ En Colombia, en el proyecto piloto desarrollado por Banca de las Oportunidades, el mecanismo de ahorro cotidiano se utilizó como un lugar de depósito para pagos posteriores de deudas u otras obligaciones.

Agradecimientos

Esta guía de programa ha sido desarrollada durante más de 15 años a través de una colaboración cercana con un número de individuos y agencias. Estas son:

Moira Eknes de CARE–Noruega, quien desarrolló la metodología original en 1991 en el proyecto de CARE–Níger: *Mata Masu Dubara (MMD)*. Su visión y persistencia han sido premiadas con el éxito extraordinario del modelo en toda África y, hoy en día, en todo el mundo.

Rekki Moussa de CARE–Níger, quien trabajó por muchos años con el MMD y presidió una expansión que ha resultado en la creación de 8.000 grupos, sirviendo a más de 230.000 mujeres afiliadas, en el país más pobre del mundo.

Brian Larson, de CARE–Sierra Leona, quien elaboró el primer manual de entrenamiento exhaustivo para el MMD en Níger, sobre el cual se basa la presente versión.

Alfred Hamadziripi de CARE–Zimbabue, quien ofreció la primera evidencia irrefutable de que el MMD podía ser adaptado a diferentes culturas en ambientes económicos difíciles.

George Mkoma de CARE-Tanzanía y Hisa Microfinance, pionero de un exitoso modelo de acciones en Zanzíbar, continuando su trabajo a mayor escala en la región de Mwanza. Éste sistema de acciones es actualmente utilizado de manera amplia en África por un número de diferentes agencias.

Jennifer Heney, de la FAO, quien financió la traducción al idioma español.

CARE, CLP, CRS, Oxfam, y Plan, están incluidos como organizaciones, reconociendo sus contribuciones durante puntos críticos en el desarrollo de la guía y el sistema de información.

- CARE EE.UU. Unidad de Desarrollo Económico (UDE). Bajo el liderazgo de **Lauren Hendricks**, la UDE ha generado conciencia en una audiencia más amplia sobre el ACL: promoviéndolo efectivamente como una nueva e importante contribución al estado del arte que complementa el trabajo mejor conocido de las IMF.
- CLP en Bangladesh. **Mark Staehle** quien ha participado en animados debates a la luz de la revolucionaria experiencia de SafeSave en los suburbios de Dhaka y el trabajo del CLP en las áreas fluviales remotas del noroeste. Lo que nos llevó a simplificar la metodología al eliminar los registros escritos centralizados y desarrollando un sistema seguro y práctico de ahorro cotidiano.
- CRS. **Guy Vanmeenan** quien trabajó con nosotros en la consolidación de las dos guías de programa originales para los programas SILC del CRS, haciéndolas accesibles a una más amplia audiencia a través de los programas CRS en África.
- Oxfam EE.UU. **Jeff Ashe** y **Vinod Parmeshwar** cuyo enfoque “Savings for Change” y herramientas de entrenamiento han sido desarrolladas al mismo tiempo sobre líneas similares, siendo estrechos colaboradores. Hemos mantenido un intercambio abierto que ha contribuido al trabajo de cada uno. En particular, los comentarios críticos de Vinod al SIG han mejorado su utilidad y el compartir regular de Jeff de resultados de investigación que validan gran parte de lo que hacemos.
- Plan International. Nos ha ofrecido la oportunidad de consolidar el manual, simplificando el lenguaje e incorporando los principios del banco islámico en la metodología. Sin escatimar esfuerzos, **John Schiller** es un generoso y activo colaborador y ha introducido nuestras herramientas en todas las oficinas de Plan en África. Plan Togo financió la traducción de la guía al francés.
- CARE USA, CRS, Oxfam America y Plan han contribuido a la financiación del desarrollo del Sistema de Información de ACL, también lanzado en octubre del 2007.

Tabla de Contenidos

Notas para el usuario.....	6
Tabla de abreviaturas.....	7
<i>Parte 1: Introducción n.....</i>	<i>8</i>
Capítulo 1 Cómo funciona la metodología.....	9
1.1 Nota para los Facilitadores.....	12
<i>Parte 2: Manual de operaciones de campo.....</i>	<i>13</i>
Capítulo 2 Cronograma de operaciones.....	14
Capítulo 3 Fase preparatoria - sensibilización.....	17
3.1 1 ^{ra} Reunión: Orientación de los líderes comunitarios y autoridades del gobierno.....	19
3.2 2 ^{da} Reunión: Introducción del ACL a la comunidad.....	21
3.3 3 ^{ra} Reunión: Reunión preliminar con múltiples grupos de participantes potenciales.....	23
Capítulo 4 Fase intensiva: Módulos 1 - 8.....	26
4.1 Módulo 1: Grupos, Dirigentes y elecciones.....	28
4.2 Módulo 2: Fondo social, la compra de acciones y el fondo de préstamos.....	35
4.3 Módulo 3: Elaboración del reglamento del grupo.....	43
4.4 Módulo 4: Registro y Gestión de una reunión de ahorro/compra de acciones.....	50
4.5 Módulo 5: Primera reunión de ahorro/compra de acciones.....	59
4.6 Módulo 6: Primera reunión de desembolso de préstamos.....	61
4.7 Módulo 7: Primera reunión con pago de préstamos.....	68
4.8 Módulo 8: Ahorro cotidiano.....	74
Capítulo 5 Supervisión – Desarrollo y fases de madurez:.....	77
5.1 Supervisión: Desarrollo.....	79
5.2 Supervisión: Madurez.....	80
5.3 Módulo 9: Distribución de Capital e Independencia.....	81
<i>Parte 3: Anexos.....</i>	<i>84</i>
1 Guía consolidada de los procedimientos de las reuniones.....	85
2 <small>Reglamento</small>	89
3 Administración operativa.....	94
4 Matriz de evaluación de impacto.....	100
5 Sistema de información de gestión (SIG).....	101
6 Liquidación de miembros que dejan el grupo a medio ciclo.....	120
7 Dibujo de una caja de efectivo típica.....	121
8 <small>El Equipo</small>	124
9 Descripciones principales de los puestos, calificaciones y experiencia.....	125

Notas para el usuario

La Guía: Aspectos generales

- A lo largo de la guía de programa se utilizará la palabra “grupo” para hacer referencia a los grupos de Ahorro y Crédito Local (ACL).
- La guía de programa se basa en un sistema de contabilidad que depende de libretas individuales, apoyado por la memorización de algunos datos clave. Aunque este sistema fue concebido originalmente para grupos cuyos miembros eran analfabetas es también apropiado para grupos cuyos miembros pueden leer y escribir, quienes apreciarán su sencillez, transparencia y capacidad para facilitar transacciones complejas.
- Esta guía debe ser usada junto con el Sistema de Información (SI) de VSL Associates, en forma de formato en blanco. El anexo 5 ilustra un ejemplo del SI lleno con un grupo de datos típicos. Este muestra un programa con cuatro Facilitadores, teniendo cada uno de ellos su propia hoja de trabajo.
- A lo largo del manual, hemos usado el Peso Colombiano en todos los ejemplos.

Contacto a los autores

- Este manual es una versión actualizada y a pesar de las múltiples revisiones a las que ha sido sujeto previamente a su publicación, puede contener errores. Agradeceríamos a los usuarios si somos informados sobre inexactitudes que pudieran notar.
- Las aclaraciones adicionales sobre puntos confusos serán ofrecidas por los autores, y el diálogo sobre la metodología es bienvenido: estamos ansiosos por aprender de las experiencias de otros en el establecimiento y el desarrollo de estos programas. Para asuntos pertinentes a la metodología, su historia y textos, por favor contactar a Hugh Allen en hugh@vsla.net o a Mark Staehle en mark@clp.org.bd. Para aclaraciones relativas al Sistema de Información por favor contactar a Chuch Waterfield en chuck@vsla.net.

Tabla de Abreviaturas

ACL.....	Ahorro y Crédito Local
AGI	Actividad Generadora de Ingresos
ASCA	Accumulating Savings and Credit Association (Fondo acumulativo de ahorro y crédito)
CARE	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
Char.....	Area fluvial en Bangladesh (una isla o adyacente a los ríos) sujeta a inundamiento estacional.
CLP.....	Chars Livelihood Programme
CRS	Catholic Relief Services (Servicios de Alivio Católico)
GAA	Grupos de Autoayuda
IMF	Institución Microfinanciera
MMD.....	Mata Masu Dubara. El programa ACL de CARE pionero en Níger. Expresión Hausa para „Mujeres en Movimiento“
ONG	Organización no gubernamental
OXFAM	Oxford Committee for Famine Relief
ROSCA	Rotating Savings and Credit Association (Fondo rotatorio de ahorro y crédito)
SI	Sistema de Información

Parte 1: Introducción



Capítulo 1: Cómo funciona la metodología

Este capítulo ofrece una breve descripción de los principios básicos del sistema de ACL, describe el ahorro, el crédito, y los productos de seguros del grupo de ACL típico. Adicionalmente provee una breve guía para los facilitadores de grupos, describiendo el método de trabajo.

El principio básico del sistema de ACL es que los miembros de un grupo auto-seleccionado forman voluntariamente un grupo de ahorro y crédito local, y ahorran dinero por medio de la compra de acciones. Los ahorros se invierten en un fondo para préstamo, del cual los miembros pueden pedir prestado, pagando una comisión adicional por el servicio o tasa de interés. El ACL es una forma de los Fondos Acumulativos/Rotatorios de Ahorro y Crédito (ASCA/ROSCA), términos genéricos que describen este tipo de instituciones financieras de gestión comunitaria a pequeña escala.

El propósito primordial del ACL es ofrecer facilidades para el ahorro y el crédito, en una comunidad carente de acceso a servicios financieros formales. El préstamo puede ofrecer también una forma de auto-seguro para los miembros, complementado por un fondo social que ofrece subsidios menores pero importantes para miembros en dificultad.

Los grupos son autónomos y auto-gestionados. Esto es fundamental debido a que el objetivo del ACL es la independencia institucional y financiera. *Las instituciones de fomento nunca deben apuntar a administrar las actividades de los grupos en nombre de sus miembros.*

Todas las transacciones se efectúan durante las reuniones, frente a todos los miembros del grupo, para garantizar transparencia y responsabilidad. Para asegurar que ninguna transacción se lleve a cabo por fuera de las reuniones regulares, se utiliza una caja con llave, previniendo así el movimiento de efectivo sin autorización y el riesgo de alteración en los registros.

El ciclo de ahorro y préstamo está limitado por el tiempo. Al concluir el período convenido (el "ciclo"), los ahorros acumulados junto con las ganancias por intereses, serán repartidas entre los miembros del grupo proporcionalmente a la cantidad que cada uno de ellos ha ahorrado durante el ciclo. Esto es fundamental para mantener la transparencia y la confianza de todos los miembros. Un ciclo no puede durar más de un año sin realizar la distribución de acciones y ganancias.

Todos los miembros poseen una libreta individual, necesaria para permitir variaciones en las cantidades ahorradas y para registrar las obligaciones de crédito. *Sin embargo, no existe un registro en libro de contabilidad del grupo.* Solamente los balances inicial y final del fondo social y del fondo préstamo, serán registrados, principalmente por medio de la memorización, en cada una de las reuniones.

Los grupos de ACL están compuestos por 15 a 25 miembros². Esto brinda un equilibrio adecuado, siendo lo suficientemente grande para crear un fondo útil de capital, y lo suficientemente pequeño para que las reuniones sean manejables. Los miembros se seleccionan entre sí, generalmente entre la población adulta. La membresía está abierta tanto para hombres como mujeres, pero en caso de grupos mixtos al menos tres de los cinco miembros electos del comité son normalmente mujeres. Los miembros que ocupan un cargo público no serán elegibles para estos puestos dentro del comité.

² En Colombia, por recomendación de la Superintendencia Financiera se recomendó que los grupos se conformarán con menos de 20 personas para evitar problemas por captación de recursos y tener que formalizar la actividad.

Los grupos se reúnen a intervalos regulares, ya sea semanal, quincenal o mensual durante el primer ciclo, según lo acordado por los miembros. En ciclos futuros, una vez que los grupos de ACL son independientes, las reuniones pueden reducir su frecuencia.

El grupo está compuesto por una Asamblea General y un Comité Administrativo. Los miembros del Comité Administrativo son elegidos por la Asamblea General. Cada miembro de la Asamblea General tiene un voto.

El Comité Administrativo está compuesto por cinco miembros: un Presidente, un Registrador(a), un Portador(a) de caja y dos Contadores. El Comité Administrativo debe ser re-elegido al comienzo de cada ciclo.

Cada grupo elabora un reglamento escrito que es firmado por todos sus miembros. Este desempeña dos funciones: primero, ofrece un marco para la gobernabilidad, la solución de disputas y acciones disciplinarias y segundo establece las condiciones para las actividades de ahorro/compra de acciones y para el acceso a los beneficios pagaderos del fondo social. Cada miembro de la Asamblea General puede ser designado para recordar una o más reglas sobre las cuales podrá ser interrogado durante las reuniones. Este sistema produce el efecto, después de algunos meses, de que todos los miembros aprenderán de memoria el reglamento.

Los grupos deben acordar la duración de su ciclo operativo y consignarlo en el reglamento. Un ciclo no debe ser menor a nueve meses ni superior a un año.

Todos los miembros realizarán sus ahorros a través de la compra de acciones. Ésta es la actividad principal del grupo de ACL y la regularidad en el ahorro es clave para la confianza mutua y el éxito. Un rango de 1 a 5 acciones podrá ser adquirido en cada reunión.

El valor de la acciones es determinado por el grupo. Se define a un nivel tal, que permita a los miembros más pobres comprar con regularidad por lo menos una acción por reunión. Sin embargo, el precio no debe ser tan bajo como para que cinco acciones no satisfagan los objetivos de ahorro de la mayoría. Al principio de un nuevo ciclo y con el consenso de todos los miembros, se podrá aumentar o disminuir éste valor.

Suspensión de la actividad de ahorro/compra de acciones. El grupo puede permitir que uno de sus miembros con dificultades financieras suspenda el ahorro (la compra de acciones), pero sólo por un periodo de tiempo limitado. En ciertas épocas del año puede ser más difícil ahorrar, o puede haber poco tiempo disponible para asistir a las reuniones. Aún cuando es importante garantizar la disciplina financiera y la compra regular de acciones, es una realidad que los ingresos rurales son inestables y variables. Incluso si un grupo ha suspendido el ahorro/compra de acciones, los préstamos deben seguir siendo pagados y pueden seguirse desembolsando.

Los grupos pueden suministrar un servicio de ahorro cotidiano a través de un sistema "alcancía". Este sistema es opcional. Facilita el ahorro al permitir depósitos regulares de pequeñas sumas, posibilitando así que los miembros cubran las exigencias mínimas de ahorro/compra de acciones³.

Los préstamos se desembolsan cada cuatro semanas. Todos los miembros tienen el mismo derecho de pedir prestado al fondo de préstamos, el cual está compuesto por el dinero recaudado por la venta de acciones, la comisión por los servicios y las multas. El grupo establece el plazo de pago para el préstamo, que no debe ser mayor a seis meses, y durante el primer ciclo, no puede exceder 12 semanas.

El tamaño máximo del préstamo disponible para cada miembro es el triple valor total de las acciones compradas por el prestatario. Esto garantiza una distribución justa del capital y previene el riesgo del sobre-endeudamiento de los miembros.

³ Algunos grupos usan el mecanismo de ahorro cotidiano para guardar cantidades superiores para pagos de cuotas de los préstamos en reuniones posteriores o de otras obligaciones.

Los grupos deciden la tasa porcentual que aplicarán por la comisión del servicio de préstamos, y registran su decisión en el reglamento del grupo.

La comisión o tasa de interés correspondiente al servicio de préstamo se debe pagar a intervalos de cuatro semanas. Esta tasa será aplicada al balance (saldo) mensual del préstamo activo, hasta que el préstamo se pague por completo. Esta comisión debe ser pagada independientemente de que el miembro abone o no al monto principal de la deuda.

Los pagos al monto principal de la deuda, se hacen a intervalos de cuatro semanas. El periodo de pago del préstamo, se acuerda al desembolsarlo, pero el prestatario puede pagar antes de lo previsto para evadir mayores cobros de interés por el servicio si así lo desea. Cuando un prestatario paga parte de su préstamo, el saldo pendiente se trata como un nuevo préstamo, con el cobro porcentual de la tasa acordada por el servicio aplicado a la nueva suma pendiente al final del siguiente periodo de cuatro semanas.

Los grupos no aplican multas por pagos tardíos, pues esto puede empeorar la crisis económica subyacente que pueda estar enfrentando el hogar. La vergüenza por el pago tardío es una sanción suficiente.

Los grupos pueden desear la creación de un fondo social. Los grupos se pondrán de acuerdo en un monto de contribución regular e igual de todos los miembros para este fondo. É ste provee de pequeñas sumas para propósitos específicos tales como asistencia de emergencia, gastos funerarios y gastos educativos para huérfanos. El fondo no está concebido para crecer sino para ser establecido a un nivel que cubra las exigencias mínimas de seguros necesarias para los miembros.

Cualquiera que necesite una suma del fondo social, hará una solicitud pública a la Asamblea General. La aprobación depende de la decisión de la Asamblea General y en caso de consenso, puede ser inmediatamente desembolsada. El fondo social se mantiene separado del fondo para préstamos y no se incluye en la repartición de acciones y utilidades al finalizar el ciclo.

Cuando concluye el ciclo de operaciones, el grupo reparte el valor total de sus activos financieros (exceptuando el fondo social) entre todos sus miembros. Al acercarse el final del ciclo no se concederán nuevos préstamos y se pagarán aquellos pendientes. Este valor, junto con cualquier dinero remanente en caja, será repartido entre los miembros de manera proporcional a las acciones de cada uno. Luego de la repartición, los miembros que no desean continuar pueden retirarse del grupo y, de la misma forma, nuevos miembros pueden ser invitados a unirse.

Al finalizar la reunión de repartición de acciones, los miembros que planean continuar en el siguiente ciclo, pueden considerar una contribución inicial de cantidad fija con el objetivo de iniciar las actividades de préstamo con una cantidad útil de dinero disponible. Si así se decide, todos los miembros deben contribuir con la misma cantidad durante la primera reunión del siguiente ciclo, que debe llevarse a cabo inmediatamente. La cantidad de la contribución en esta ocasión no está limitada por el techo de las cinco acciones habituales. Una vez que las acciones iniciales han sido selladas en las libretas, las acciones se comprarán normalmente, es decir, limitadas por un máximo de cinco.

Al iniciar un nuevo ciclo, los miembros pueden ponerse de acuerdo y modificar el precio de acción. Sin embargo, este precio no podrá ser cambiado nuevamente durante el transcurso del ciclo.

1.1 Nota para los Facilitadores

Los Facilitadores son agentes que “facilitan”, no proveedores de servicios. Ellos garantizan la estabilidad de los grupos al asistir a los participantes para organizarse a sí mismos y construir sus propios recursos a través de grupos de ACL. Su principal objetivo es construir conciencia y confianza, para que los participantes aprendan el sistema, lo usen adecuadamente y ahorren de manera activa.

El objetivo del trabajo de los Facilitadores es crear grupos de ACL independientes, manteniendo una relación de entrenamiento que nunca es superior a un año. *Por lo tanto, los Facilitadores nunca deben manejar las actividades del grupo.* Los Facilitadores asisten a los miembros a organizarse a sí mismos y a construir sus propios recursos. Las actividades del Facilitador deben asegurar que los participantes aprendan a usar el sistema de ACL adecuadamente, siguiendo las reglas para convertirse en ahorradores y prestatarios activos.

Principios generales y métodos de trabajo

Un Facilitador exitoso debe:

- Asegurarse de que los líderes locales y los trabajadores de las IMF comprendan el enfoque de ACL.
- Enseñar a los miembros de los grupos de ACL a manejar su propio grupo, no a depender del Facilitador.
- Promover la participación activa de todos los miembros en las reuniones. Promover la puntualidad en todos los miembros.
- Promover la regularidad en el ahorro de todos los miembros.
- Asegurar que el Comité Administrativo cumpla con sus responsabilidades y se comporte democráticamente.
- Ser creativo y ayudar a los participantes a resolver conflictos interpersonales.
- **Esto funciona!** Entonces, confíe en el valor del ACL; y tenga la seguridad de que la gente más pobre es capaz de ahorrar regularmente!



Parte 2: Manual de operaciones de campo



Capítulo 2: Cronograma de operaciones

A través del uso de diagramas, este capítulo describe las cuatro principales fases a través de las cuales pasan los miembros del grupo, durante un periodo de alrededor de un año antes de ser completamente independientes en el proceso de implementación de la organización y capaces de manejar sus propios ahorros, préstamos y actividades de seguro (Fondo social). También describe de manera resumida el contenido del entrenamiento y sugiere un cronograma para las visitas del Facilitador.

Los grupos de ACL se reúnen y compran acciones en cada reunión (las cuales **L** pueden ser cada semana, cada quincena o cada cuatro semanas, según los miembros decidan) y solicitan y pagan sus préstamos cada cuatro semanas. El programa de promoción y entrenamiento de grupos de ACL se implementa en cuatro fases.

- **La fase preparatoria:** Esta fase de tres semanas ofrece información general a los líderes locales y potenciales miembros de los grupos de ACL⁴. Esta es necesaria antes de que un Facilitador empiece a entrenar a los grupos.
- **La fase intensiva:** Esta fase dura 14 semanas. Empieza con tres a cuatro reuniones consecutivas, que toman lugar durante un periodo máximo de una semana. Durante el entrenamiento el grupo se autoselecciona, elige a sus líderes, establece su reglamento y dispone las reglas y procedimientos que regirán sus actividades financieras. Luego continúa con las reuniones, en las cuales el grupo aprende a manejar el fondo social, el ahorro/compra de acciones y las transacciones de préstamo. El Facilitador asiste a todas las reuniones durante esta fase y está activamente ceñido a los procedimientos de la guía.
- **La fase de desarrollo:** Durante esta fase, el Facilitador visita con menor frecuencia y es menos activo en las reuniones del grupo. Esta fase dura 18 semanas.
- **La fase de madurez:** Esta fase dura hasta 18 semanas e incluye tres visitas. Dos de las cuales son de supervisión, con el propósito de controlar que el grupo este funcionando sin ningún tipo de ayuda externa. En caso de que el grupo necesite entrenamiento o supervisión adicional, este ciclo puede ser extendido. Si el grupo está listo para ser independiente, el Facilitador realiza una tercera visita durante la última reunión del ciclo, para facilitar el procedimiento de repartición y celebrar la independencia del grupo de la organización implementadora.

El movimiento de una fase a la siguiente depende de lo acordado entre el Facilitador y su Supervisor, sobre la capacidad que tenga el grupo para avanzar en el proceso sin necesidad de incurrir en entrenamiento adicional.

⁴ Esta fase preparatoria tardó entre 4 a 6 semanas en la fase inicial del proyecto piloto, se estima que para la fase de expansión se requiere 4 semanas para la presentación del programa a nivel local.

Tabla 2.1: Diagrama del facilitador y las reuniones del grupo: Los grupos se reúnen semanalmente

Planificación de las reuniones preparatorias, de capacitación y supervisión (reuniones semanales)																																																				
Preparatoria			Fase intensiva												Fase de desarrollo															Fase de madurez																						
A	B	C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
1-4 Semanas			1 a 2 Semanas									10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27															28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50																									

Clave					
A	Orientación de los dirigentes comunitarios	1	Grupos, dirigentes y elecciones	6	Primera reunión con otorgamiento de préstamos
B	Reunión con la comunidad objetivo	2	Fondo social, la compra de acciones y el Fondo de préstamo	7	Primera reunión con pago de préstamos
C	Reunión preliminar con grupos potenciales	3	Elaboración del reglamento interno del grupo	8	Ahorro cotidiano
	Reuniones del grupo con el Facilitador	4	Registro y gestión de una reunión	9	Distribución de capital e independencia del grupo
	Reuniones del grupo	5	Primera reunión de compra de acciones	27 de 53 reuniones atendidas por el Facilitador	

El diagrama cubre un período de 50 semanas (excluyendo la fase preparatoria). Las celdas inferiores (sombreadas color naranja) representan las reuniones del grupo. La fila superior muestra las reuniones a las que asiste el Facilitador. Las celdas en negro representan las reuniones de entrenamiento, mientras que las celdas en amarillo indican supervisión del facilitador.

El Facilitador empieza por reunirse con los líderes comunitarios y oficiales del gobierno (A). La siguiente reunión es comunitaria (B) y a la tercera asisten personas interesadas en formar grupos (C). Este trabajo preparatorio no debe tomar más de tres semanas. Las primeras cinco reuniones de la fase intensiva se realizan en un periodo de una a dos semanas, es posible que se realicen 3 sesiones para abordar los 5 primeros módulos de capacitación (Módulos 1 y 2 -1ra Sesión; Modulo 3 -2da Sesión; y Módulo 4 y 5 - 3ra Sesión). El nuevo grupo forma y establece sus procedimientos, para luego llevar a cabo la primera reunión de ahorro/compra de acciones (reunión 5). Las tres reuniones de capacitación restantes (6–9) se realizan en las semanas indicadas.

Nota: Si el grupo decide reunirse cada semana, entonces el Facilitador debe visitar durante cada reunión hasta la fase de desarrollo. Esto reduce significativamente el número de grupos que pueden ser desarrollados y supervisados por un Facilitador, si se tiene en cuenta que el ahorro diario es posible y las reuniones para desembolsar préstamos ocurren cada cuatro semanas, también aumentará la cantidad de tiempo que los miembros deben gastar en reuniones de grupo. *Siempre que sea posible debe procurarse un calendario que incluya reuniones cada dos semanas*, pues esto reduce la cantidad de tiempo que los miembros deben gastar en reuniones e incrementa la eficiencia del Facilitador. Sin embargo, puede existir el caso en el que los grupos prefieran fuertemente reunirse semanalmente y esto debe ser respetado por el Facilitador.

Tabla 2.2: Diagrama del facilitador y las reuniones del grupo: Los grupos se reúnen cada dos semanas

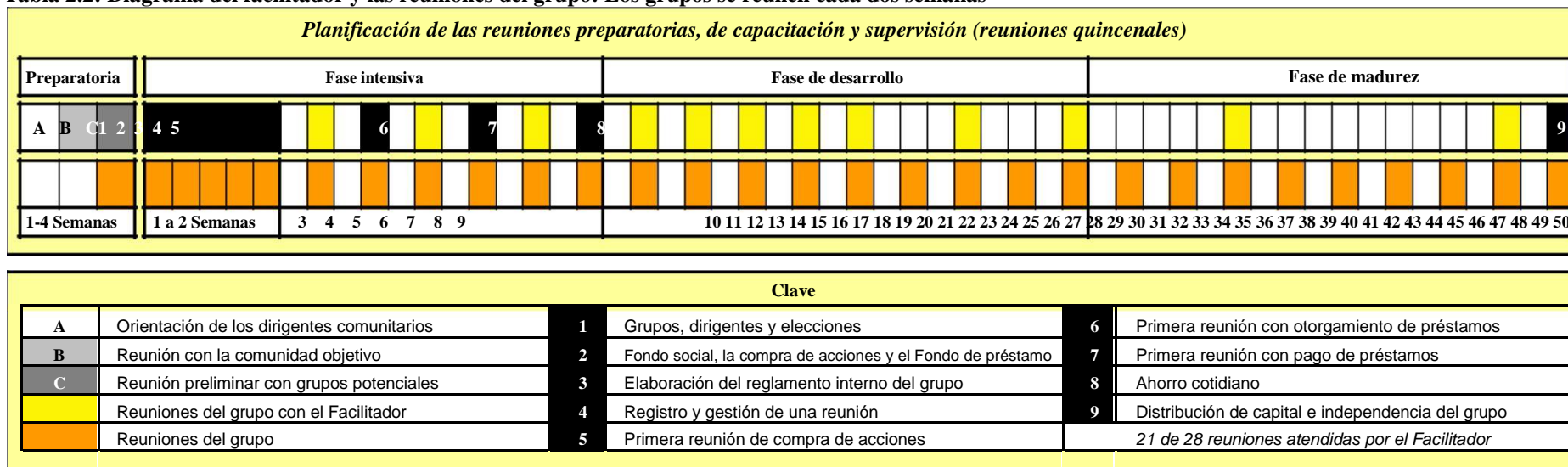
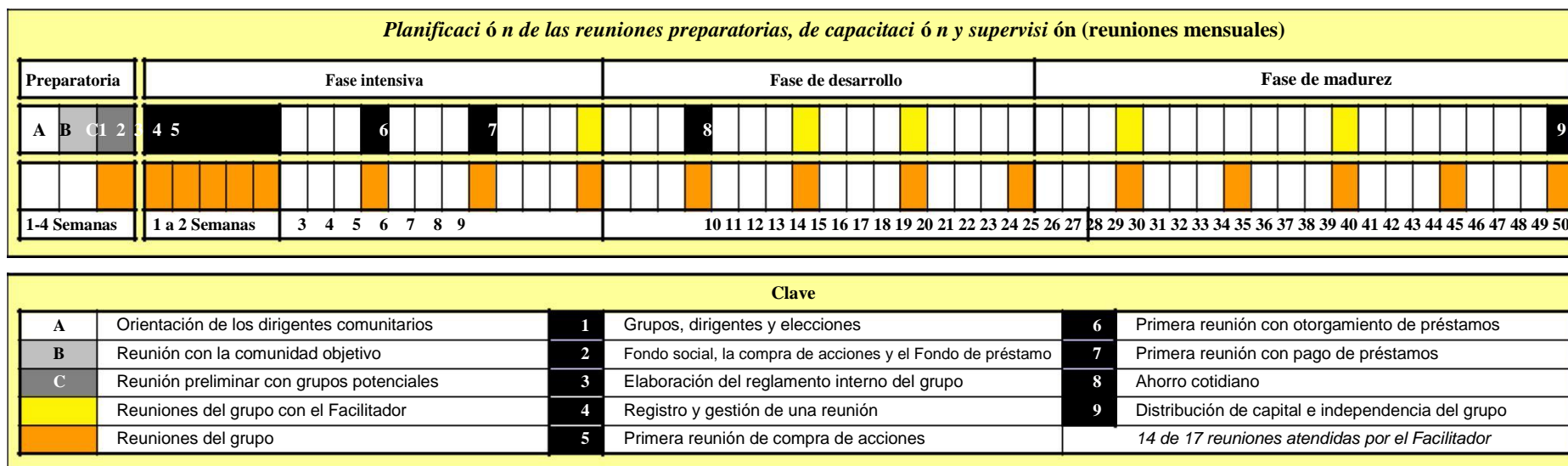


Tabla 2.3: Diagrama del facilitador y las reuniones del grupo: Los grupos se reúnen cada cuatro semanas



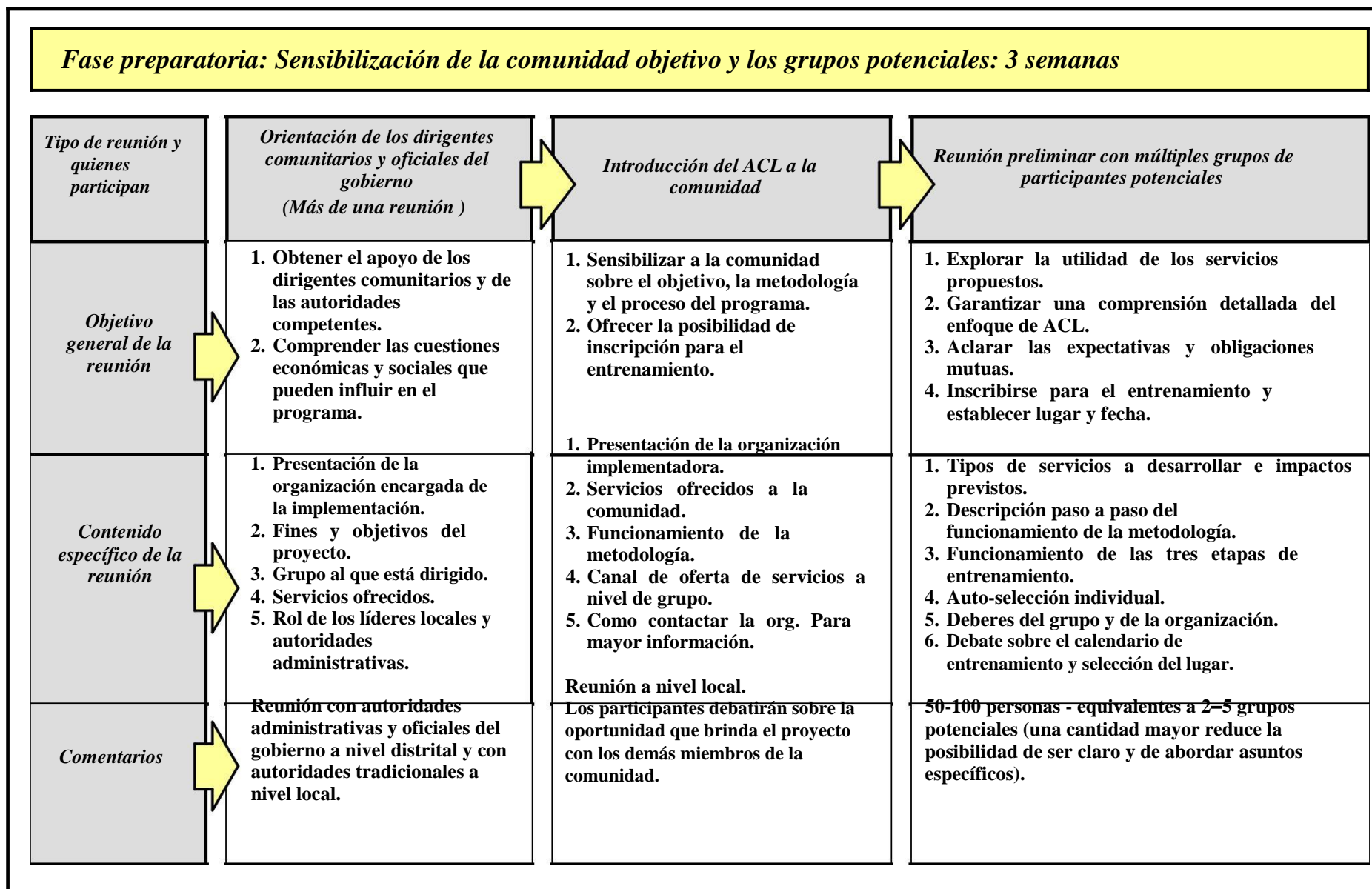
Capítulo 3: Fase preparatoria - sensibilización

La fase preparatoria incluye tres pasos:

- Orientación de los líderes comunitarios y oficiales del gobierno.
- Reuniones con la comunidad.
- Reuniones preliminares con grupos de potenciales miembros de ACL

La Tabla 3.1 en la siguiente página ilustra la secuencia de las tres etapas.

Tabla 3.1: Diagrama de la fase preparatoria.



3.1 Primera reunión: Orientación de los líderes comunitarios y autoridades del gobierno

Objetivos:

Al final de la sesión :

- Se le dará la autorización al proyecto para operar en el área.
- El Facilitador está familiarizado con los líderes locales, autoridades locales y sus representantes.
- Los líderes y autoridades entenderán a la organización encargada de la implementación del proyecto, qué está intentando lograr y cómo funciona.
- El Facilitador desarrolló una mejor comprensión del área donde el programa puede empezar a funcionar.
- Los líderes comunitarios y autoridades administrativas acuerdan convocar a una reunión pública para introducir el proyecto a la comunidad.

¿Quién está involucrado?

El proyecto informará a los administradores gubernamentales y a los ministerios pertinentes en los niveles adecuados sobre lo que quiere hacer. Usualmente se inicia al nivel de Distrito (o su equivalente), y se continúa hacia abajo desde ahí hasta la comunidad local objetivo. Una serie de reuniones pequeñas será realizada para reunir contactos y asegurar la comprensión y los acuerdos.

Los más importantes son los administradores a nivel comunitario y los líderes tradicionales. Son estas las personas que pueden organizar una reunión pública y quienes sabrán quien tendrá la mayor influencia para crear la aceptación comunitaria.

Se debe contactar también a las ONG's que trabajen en el área, debido a que pueden conocer, aspectos culturales que pueden afectar la forma en que el ACL es recibido. Es posible que las

ONG's con programas de microcrédito perciban el ACL como una amenaza a sus programas; sus directores deben entender que el ACL es algo que puede existir en sus comunidades objetivo como un servicio complementario.



- 1 Presentaciones: El Facilitador se presenta a sí mismo, al proyecto y a la organización encargada de su implementación.
- 2 Propósito y metas del proyecto: Desarrollar la capacidad en grupos comunitarios para movilizar ahorros con tres propósitos:
 - Aumentar la seguridad de los hogares a través del ahorro.
 - Ofrecer oportunidades de crédito para inversiones y otras necesidades.
 - Crear un fondo social para alivio de los miembros que experimentan emergencias.

- 3 Relevancia del ACL para los miembros de la comunidad:
- La oportunidad de ahorrar y prestar de forma flexible, generando ganancias atractivas por su ahorro. Las personas más pobres, quienes no tienen acceso a las IMF y bancos notarán que el ACL se adapta a sus necesidades mejor que cualquier otra alternativa.
 - Personas que ya poseen cuentas de ahorro con las IMF y con los bancos pueden seguir utilizando estos servicios si así lo desean.
 - Los grupos de ACL pueden satisfacer las necesidades de los pobres al no existir problemas de elevados requerimientos de depósito, recargos ocultos, procedimientos complicados o dificultades de acceso al crédito.
 - Los grupos de ACL pueden asistir a sus miembros en caso de muerte, enfermedad o desastre natural; mientras que los prestamistas locales pueden no estar dispuestos a ofrecer estos servicios a los más pobres.
 - Los grupos de ACL construyen en sus miembros auto-respeto y confianza en sí mismos.

- 4 Historia del proyecto y de iniciativas similares en el mundo. Existe más de un millón de personas pobres en el mundo que administran con éxito y de manera independiente sus grupos de ACL. Más del 90% de los grupos ACL, son exitosos y permanecen juntos por varios años. Por lo tanto, es probable que funcione bien en el escenario local.

La Metodología se introduce en Colombia en 2008 por iniciativa de la Banca de las Oportunidades, en coordinación con la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas y el apoyo técnico de VSL Associates, siendo la primera intervención estructurada en Latinoamérica, aunque se conoce de la existencia de pequeñas intervenciones en República Dominicana y Ecuador.

Los recursos aportados por la Banca de las Oportunidades se han invertido en la conformación de los grupos mediante actividades de capacitación y acompañamiento a estos, soporte administrativo, logístico y de gestión de información que en suma han generando una capacidad local y las condiciones adecuadas de operación para la conformación de los grupos y brindar la educación financiera en la práctica.

En el país, se implementa el proyecto piloto en 21 Municipios de 7 departamentos. Estos departamentos son: Bolívar, Cesar, Antioquia, Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño, contando con un equipo de campo de 33 facilitadores de los Programas Asociados Plan Internacional-Red JUNTOS, CIREC, Programa de Promoción de Derechos y Redes constructoras de Paz y de la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, y dos entidades operadoras locales en Nariño: Corpominga en Pasto y el Tablón Panamericano, y la EAT Servicios Asociados en Tumaco. Se lograron entre el 2008 y el 2010 la gestión de más de 430 grupos de ahorro en comunidades de bajos ingresos, con más de 6.800 participantes.

- 5 Se enseña a los grupos de ACL a manejar sus propias actividades durante un ciclo de nueve meses a un año. El primero es el ciclo de entrenamiento, durante el cual un Facilitador asistirá a la mayoría de las reuniones del grupo para entrenar y brindar asistencia. Después del primer ciclo el grupo administrará sus propios asuntos.
- 6 El Facilitador promete a la comunidad lo siguiente:
- Responsabilidad.
 - Integridad.
 - Establecimiento de un servicio sostenible que goce del apoyo de la comunidad y que tiene un impacto económico importante. Las mujeres en particular pueden esperar beneficios.

- 7 Lo que el Facilitador necesita del gobierno y de los líderes comunitarios:
 - Permiso para que el proyecto funcione en el área.
 - Movilización de la comunidad para asistir a una reunión pública en la cual se explicará el ACL y se invitará a los grupos comunitarios a participar.
 - 8 Retroalimentación: El Facilitador recibirá preguntas y pedirá retroalimentación .
 - 9 Organización de la reunión pública : el Facilitador se asegura de designar un responsable para organizar una reunión pública en una fecha en la que el Facilitador pueda reunirse con la comunidad. Esta reunión debe atraer entre 50 y 100 miembros potenciales de ACL junto con los líderes locales (tales como autoridades religiosas y empresarios locales destacados) que puedan divulgar la voz a otras comunidades. En este punto se debe decidir el lugar y la fecha para la reunión de modo que el Facilitador pueda programar su asistencia y ser presentado por los dirigentes locales.
-

3.2 Segunda reunión: Introducción del ACL a la comunidad.

Objetivos:

Al final de la reunión :

- Los miembros de la comunidad conocerán los servicios ofrecidos por el proyecto.
- La comunidad entenderá que la única fuente de fondos para préstamo será el ahorro de los miembros, sin ningún préstamo externo o donación.
- La comunidad entenderá que el ACL depende de la formación de grupos de 10 a 25 miembros, seleccionados entre sí mismos.
- La comunidad entenderá que el entrenamiento es necesario y por lo tanto la asistencia de todos los miembros a las reuniones es imprescindible.
- La comunidad entiende cual es el paso a tomar para registrarse en el proyecto y seguir participando.

¿Quién está involucrado?

La siguiente responsabilidad del Facilitador es sostener una reunión pública con la comunidad para explicar su presencia y su trabajo en la comunidad. Una vez todos estén reunidos, los líderes locales presentan al Facilitador. Los participantes serán miembros potenciales de comunidades.

¿Qué se cubre en esta reunión?

El facilitador dará la siguiente información y explicaciones:

- 1 El nombre de la organización que lo emplea, encargada de la implementación del proyecto: El objetivo de proveer estos detalles es evitar confusiones con otras organizaciones, especialmente aquellas que ofrecen servicios financieros.
- 2 La organización encargada de la implementación: es decir, apolítica y sin ánimo de lucro. Ofrecerá una breve reseña del trabajo precedente de la organización en la localidad.
- 3 La fuente del fondo de préstamos: *todos los fondos utilizados para proveer préstamos a los miembros de un grupo provienen del ahorro/compra de acciones propio de los miembros y no de prestamistas externos, tales como una institución microfinanciera o un banco.* Algunos participantes pueden desalentarse ante esta información, pero el Facilitador puede dar ejemplos del éxito de grupos de ACL en otros lugares y explicar que, con el tiempo, pueden desarrollar un gran capital propio para préstamos sin tener que depender de instituciones externas.
- 4 El propósito del ACL: *Enseñar a los grupos a manejar sus propias actividades de ahorro y crédito.* El facilitador está ahí sólo para enseñar el sistema. El Facilitador asistirá a la mayoría de las reuniones, brindando entrenamiento y asistencia, durante un año, después del cual el grupo será independiente. El Facilitador hará hincapié sobre el enorme cuidado que debe ser tomado en la selección de los miembros, quienes deben conocerse y tenerse confianza.
- 5 Los principios de operación: Un grupo se crea para movilizar ahorros, desembolsar y recuperar préstamos y proveer un seguro a través de un fondo social. Los ahorros se efectúan por medio de la compra regular de acciones por cada miembro del grupo durante cada reunión. El dinero recaudado de esta forma se convierte en el fondo del cual

préstamos a corto plazo pueden ser otorgados a sus miembros. El ahorro de cada persona crece a medida que los préstamos son pagados junto con una comisión por el servicio. Los miembros contribuyen también a un fondo social que servirá para sobrellevar emergencias inesperadas.

- 6 El tamaño del grupo debe ser no menor a 10 y no mayor a 20 miembros: se alienta a grupos existentes a participar, fusionándose o subdividiéndose de ser necesario para alcanzar el tamaño adecuado.
- 7 Ganancias: Los asistentes pueden esperar un mayor rendimiento de sus ahorros en comparación con una IMF o banco. Programas similares muestran que si una persona ahora durante un año en el grupo ACL, recibirán por lo menos 30% más del monto ahorrado, o incluso más. También se informa que los préstamos se inician con cantidades pequeñas pero van creciendo a medida que el ahorro crece.
- 8 El lugar de las reuniones: Los miembros del grupo propuesto escogen el lugar donde se llevarán a cabo las reuniones. La locación puede ser una iglesia local, una escuela u otro sitio público, el domicilio del Presidente del grupo o cualquier otro lugar. Lo importante es que la locación sea lo suficientemente grande para que todos los miembros puedan sentarse cómodamente, siendo un lugar tranquilo, sombreado, protegido del viento y privado.
- 9 Participación en las reuniones: Todos los miembros deben asistir y participar en cada reunión. La asistencia de todos los miembros garantiza la exactitud de los registros. Las reuniones no deben ser interrumpidas por personas ajenas del grupo, excepto en caso de emergencia.
- 10 Entrenamiento: El Facilitador explica el plan de entrenamiento. El grupo de ACL debe elegir a sus líderes, elaborar un reglamento y crear sus propias reglas sobre el ahorro/compra de acciones y los préstamos. Adicionalmente, necesitan llevar registros en libretas individuales y memorizar la cantidad de dinero en caja al final de cada reunión. El entrenamiento inicial, repartido en un período de dos semanas, se divide en cinco sesiones separadas cada una con una duración dos horas aproximadamente.
- 11 Contacto con el Facilitador: El Facilitador informa a la asamblea que regresará a la comunidad en un período de tiempo determinado para ver si la población está interesada en participar. El propósito de la segunda visita será explicar el ACL en mayor detalle a las personas seriamente interesadas.
- 12 Responsabilidad del grupo antes de unirse al proyecto: los interesados deben formar grupos de 15 a 20 miembros antes de la siguiente reunión. El Facilitador enfatiza que los miembros deben conocerse y tener confianza mutua. El grupo *no* debe elegir a los dirigentes en este punto, ya que esta actividad se realizará como parte del proceso de entrenamiento.

3.3 Tercera reunión: Reunión preliminar con múltiples grupos de participantes potenciales

Objetivos:

Al final de la reunión:

- Los participantes entenderán detalladamente la metodología.
- Los participantes habrán decidido si quieren formar un grupo de ACL.

¿Quién está involucrado?

Es probable que la reunión preliminar con participantes potenciales, incluya a varios grupos. En este momento las personas habrán formado grupos que quieren participar en ACL, pero esta reunión no hace parte del proceso formal de entrenamiento. Esta reunión puede incluir dos o tres grupos, pero probablemente no más que esto, porque se vuelve difícil manejar y no ofrece la oportunidad de responder las preguntas de todos los asistentes.

¿Qué se cubre en esta reunión?

Paso 1: El Facilitador describe las características básicas de un grupo de ACL:

- Un grupo de Ahorro y Crédito Local (ACL) es creado para que las personas puedan ahorrar, prestar pequeñas cantidades de dinero, y recibir beneficios de un pequeño fondo de seguros.
- Los miembros son auto-seleccionados.
- El grupo es gestionado por sus miembros y toma todas sus propias decisiones. Cada grupo tiene un reglamento escrito con reglas claras.
- Cada grupo debe tener un Comité Administrativo, el cual será cambiado una vez al año a través de elecciones.
- El grupo permite que todos sus miembros ahorren pequeñas cantidades en cada reunión.
- El grupo decide el valor mínimo y máximo de ahorro semanal, el cual permite que cada miembro pueda comprar acciones dentro del grupo.
- Los miembros no necesitan ahorrar la misma cantidad de dinero cada semana, o el mismo monto que los demás.
- Los ahorros se utilizan para ofrecer pequeños préstamos a los miembros. Todos los préstamos deben ser pagados en un periodo no mayor a tres meses.
- Todos los beneficiarios de préstamos pagarán una comisión sobre sus préstamos, a una tasa que es la misma para todos y es establecida por los mismos miembros del grupo.
- Existe una diferencia entre el interés pagado sobre un préstamo a una persona externa y una comisión o tasa que se paga por los préstamos del grupo. El interés pagado sale de la comunidad, es pagado a un prestamista externo: la comisión o tasa permanece en el grupo de ACL y es de propiedad de las personas que la pagan.
- Existe un fondo social, del cual los miembros pueden recibir ayudas en casos de emergencia.
- Todo el efectivo del grupo se mantiene en una caja con tres candados que sólo pueden abrirse durante las reuniones, en presencia de todos los portadores de llaves.
- Todas las transacciones se hacen durante la reunión, en presencia de todos miembros.

- El registro de las transacciones está basado en libretas individuales y en la memorización, permitiendo así que todos entiendan el sistema y el estado financiero del grupo.
- Al final de cada año, todos los préstamos serán pagados, y todos los ahorros y ganancias distribuidos entre los miembros de acuerdo a la cantidad ahorrada por cada uno.
- Después de esta distribución anual, los miembros que no quieran permanecer en el grupo son libres de retirarse, y se permite la inscripción a nuevos miembros; iniciando luego las actividades por otro año.
- Las ganancias derivadas de la actividad de préstamo se mantienen en el grupo y no se pagarán a ninguna IMF o banco.

Paso 2: El Facilitador, entonces, describe su papel. El Facilitador es un entrenador, que capacita al grupo para manejar sus propias actividades. El Facilitador nunca maneja las actividades del grupo y *nunca toca su dinero*.

Paso 3: El Facilitador explica las responsabilidades de los miembros del grupo:

- Todos los miembros deben asistir a todas las reuniones puntualmente.
- Los miembros que falten o lleguen tarde a una reunión deben pagar una multa. Todos los miembros deben prestar atención durante las reuniones.
- Todos los miembros deben contribuir con el monto mínimo de ahorro/compra de acciones en cada reunión.
- Cualquier beneficiario de un préstamo deberá pagar su deuda a tiempo.
- Todos los miembros cooperan para la aprobación de las solicitudes de préstamo y de ayuda del fondo social.
- Todos los miembros cooperan en la resolución de desacuerdos.
- Todos se ayudarán y animarán a ser exitosos miembros activos del grupo.

Paso 4: El Facilitador explica que quizá no todos los asistentes quieran ser miembros de un grupo de ACL, simplemente porque pertenecen a otro tipo de grupo. Las personas deben ser conscientes de las cualidades que son necesarias en los miembros, porque éstas podrían ser diferentes a las cualidades necesarias para participar en otro grupo. Los miembros deben tener:

- Confianza en los demás miembros.
- Una reputación de honestidad
- Personalidad cooperativa.
- Capacidad de ahorrar con regularidad, aunque sea en pequeñas cantidades. Capacidad de pagar sus préstamos de forma confiable.

El Facilitador explica que antes de decidir si seguir adelante, cada uno debe considerar si ellos y los demás miembros potenciales reúnen estas características, para evitar dificultades más adelante.

Preguntas clave que pueden formular los participantes potenciales

1. ¿Por qué debemos unirnos a un grupo de ahorros?

El propósito de un grupo de ACL es proveer un lugar seguro y confiable donde poder ahorrar y recibir ganancias por estos ahorros. Esto permite que los miembros puedan satisfacer los gastos del hogar y de pequeños negocios ahorrándose el problema de acercarse a un prestamista o IMF. Debido a que el monto de dinero es pequeño, es fácil de obtener y puede resolver problemas inmediatos.

2. Nosotros podemos ahorrar por nuestra propia cuenta o podemos formar nuestro grupo de ahorros, ¿por qué debemos unirnos a un grupo de ACL?

- El sistema de ACL emplea una caja para efectivo y es más seguro ahorrar de esta forma que guardar dinero en el armario o debajo del colchón.
- El sistema de ACL asegura a todos ganancias atractivas y justas sobre los ahorros.
- El sistema de registro de las libretas impide discusiones y tratamientos injustos para miembros que no sepan leer y escribir.
- Los grupos de ACL pueden establecer un fondo social para brindar a los miembros apoyo solidario y una forma de auto-seguro.
- Los grupos de ACL tienen elecciones democráticas regulares.

Resumen y conclusiones:

El Facilitador consulta a los participantes si tienen alguna pregunta.

Los participantes deciden si están interesados en convertirse en un grupo de ACL. Si así lo desean, el Facilitador acuerda la fecha del primer módulo de entrenamiento: Grupos, dirigentes y elecciones.

Se agradece por la participación y se da por concluida la reunión .

Capítulo 4: Fase intensiva: Módulos 1 - 8

Este capítulo es el corazón del entrenamiento. Cubre 8 de los 9 módulos que se desarrollarán a lo largo del año en el cual el Facilitador entrena y supervisa las operaciones del grupo. Ocho módulos son desarrollados durante la fase intensiva, el último entrenamiento, que cubre la repartición de los activos del grupo al final del ciclo, tendrá lugar al final año. Cada sesión de capacitación traza objetivos de entrenamiento e incluye instrucciones paso a paso para el Facilitador. Este capítulo empieza con un diagrama que ilustra el contenido de cada módulo de entrenamiento y la progresión hacia una operación independiente.

Existen nueve sesiones de entrenamiento, ocho de las cuales se desarrollan en la fase intensiva. La sesión final es la repartición de fin del ciclo.

Módulo 1: Grupos, dirigentes y elecciones

Módulo 2: Fondo social, ahorro/compra de acciones y políticas de préstamo

Módulo 3: Elaboración del reglamento del grupo

Módulo 4: Registro y gestión de una reunión

Módulo 5: Primera reunión de ahorro/compra de acciones

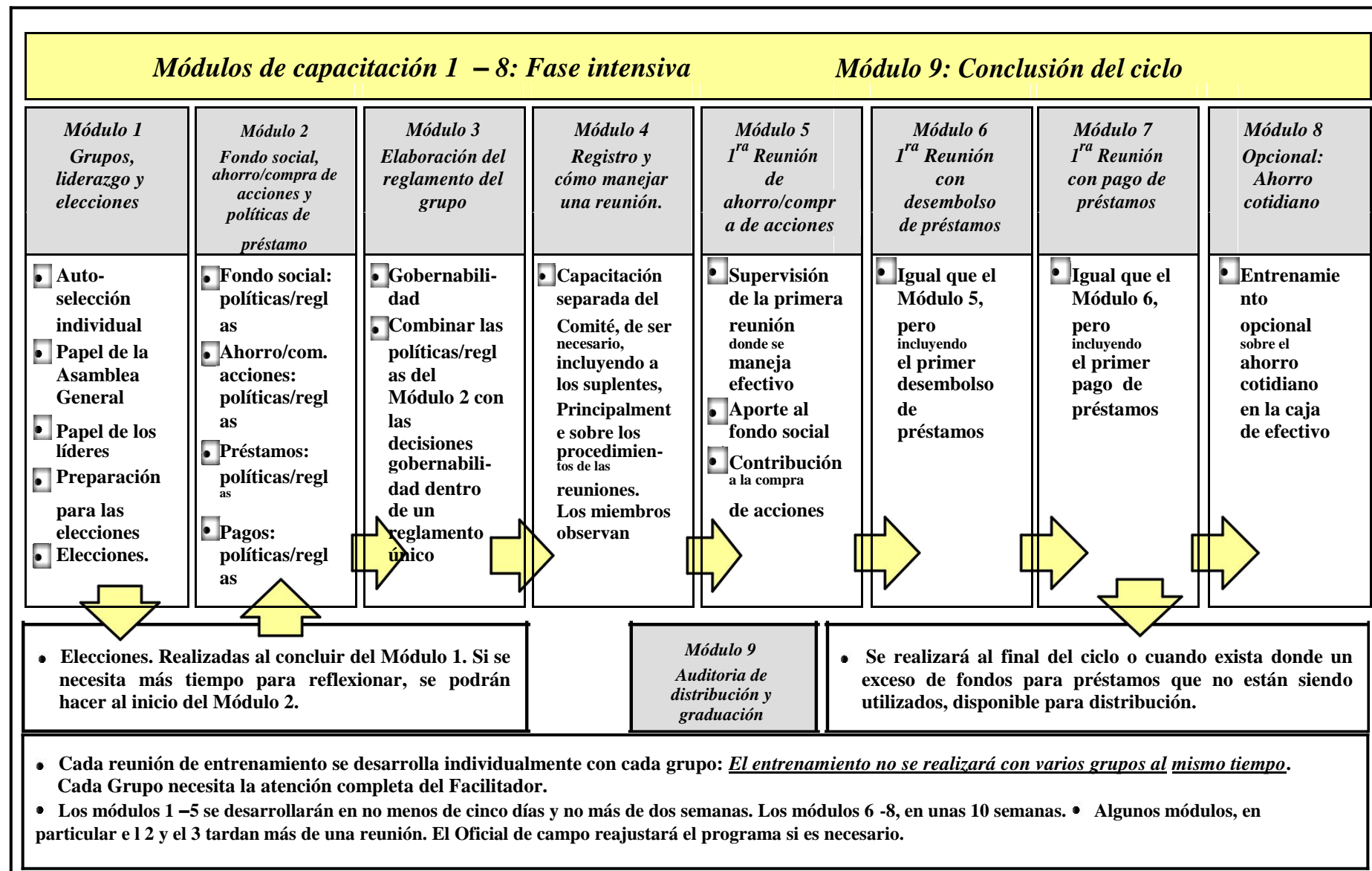
Módulo 6: Primera reunión con desembolso de préstamos

Módulo 7: Primera reunión con pago de préstamos **Módulo 8:**

Ahorro cotidiano

En la siguiente página, la Tabla 4.1 ilustra la secuencia de las nueve sesiones de entrenamiento.

Tabla 4.1: Diagrama del calendario de entrenamiento



4.1 Módulo 1: Grupos , liderazgo y elecciones

Objetivos:

Al final de la sesión de entrenamiento :

- Los participantes confirmarán que todos son personas que apoyarán su grupo y que todos están interesados y comprometidos.
- Los participantes acordarán constituirse como Grupo de ahorro y crédito local. Los participantes comprenderán el rol y la autoridad de la Asamblea General.
- Los participantes entenderán el rol de sus líderes y estarán preparados para elegir al Comité Administrativo.

Al inicio de la reunión, el Facilitador debe asegurarse que todos los participantes estén presentes. Si alguien llega tarde, le avisará que en las reuniones normales, cuando el grupo inicie sus operaciones propias, cualquier persona que llegue tarde, tendrá que pagar una multa y pedirá a los miembros que establezca la cantidad. El Facilitador muestra a los miembros el tazón de las multas (que forma parte del equipo de instrumentos del grupo) y explica que normalmente se pondrá frente al presidente y que todo el que llegue tarde debe hacer el pago en el momento de su llegada. El Facilitador explica que él también, pagará la multa en caso de llegar tarde. Explica que el grupo elaborará su propio reglamento más tarde y éste incluirá otras razones por las cuales se puede multar a un miembro.

El Facilitador revisará que todos estén sentados cómodamente y debatirá sobre la forma de organizar el lugar de la reunión. Típicamente se le pide al grupo sillas, agua y vasos y, de ser posible, una mesa para las transacciones de ahorro/compra de acciones. En este momento el grupo acordará quien va a ser el responsable de garantizar estas cosas para la siguiente reunión.

En primer lugar, el Facilitador explica que el programa de entrenamiento consta de nueve componentes, ocho de los cuales serán desarrollados en las siguientes 16 semanas, dejando el último para el final del ciclo operativo. Los nueve módulos son:

Módulo 1: Grupos, dirigentes y elecciones

Módulo 2: Políticas y reglas para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y las actividades de préstamos

Módulo 3: Elaboración del reglamento del grupo

Módulo 4: Registros y gestión de una reunión

Módulo 5: Primera reunión de ahorro/compra de acciones

Módulo 6: Primera reunión con desembolso de préstamos

Módulo 7: Primera reunión con pago de préstamos

Módulo 8: Ahorro cotidiano

Módulo 9: Distribución de capital e independencia del grupo.

El Facilitador pedirá a nueve personas que memoricen un tema cada una. Aclarará que es un ejercicio de práctica, porque una vez empiecen las operaciones normales, cada persona debe ser capaz de memorizar los saldos en efectivo y recordar quienes han pedido dinero prestado.

Concluirá esta parte introductoria de la reunión invitando a todos, uno por uno, a presentarse por su nombre, información que será anotada.

Nota: El Facilitador deberá llegar deliberadamente tarde a una futura reunión (no más de diez minutos) y pagar la multa. Esta es una manera poderosa de mostrar al grupo que nadie está exento del reglamento.

Auto-selección de los miembros

Paso 1: El Facilitador inicia recordando la sesión preliminar, donde él conoció el grupo potencial por primera vez. Les preguntará si recuerdan lo hablado a cerca de las cualidades requeridas en los miembros de un grupo de ACL; según las cuales cada miembro debe tener:

- Confianza en los demás miembros.
- Una reputación por honestidad.
- Personalidad cooperativa.
- Capacidad de ahorrar con regularidad, aunque sea en pequeñas cantidades.
- Capacidad de pagar sus préstamos de forma confiable.

Paso 2: El Facilitador exhorta al grupo a sugerir otras características que son importantes en un miembro de un grupo ACL. A medida que se hacen las sugerencias, el Facilitador tomará nota para futura referencia. Se debe tratar de asegurar que se mencionen las siguientes características:

- Digno de confianza y honesto.
- Responsable, maduro.
- Cooperador, no conflictivo.
- Sin miedo a contribuir en las discusiones.
- Abierto a las ideas de los demás.
- Respetado en la comunidad.
- Justo y considerado con los demás.
- Personalidad positiva.
- Trabajador.
- Tiene tiempo para las reuniones.

Paso 3: El Facilitador resaltará que si los miembros no poseen estas cualidades los grupos pueden deshacerse y recalca que los miembros deben querer comprar acciones (ahorrar dinero) como su principal objetivo, porque esto contribuye a la seguridad personal y la de sus familias.

Explicará al grupo que deben pensar detenidamente sobre si quieren o no convertirse en miembros de la asociación. Si deciden no hacerlo, nadie pensará mal de ellos, y deben retirarse antes de la siguiente reunión sin tener motivo alguno para sentirse avergonzados.

Nota: *El Facilitador no debe sugerir que las personas presentes hagan comentarios sobre el carácter y capacidad de los demás participantes y debe garantizar que nadie se sienta incomodo o avergonzado durante este proceso.*

Definición y papel de la Asamblea General

Paso 1: El grupo debe escoger un nombre que será escrito por el Facilitador. Éste le asigna también un número, el cual le identifica en el Sistema de Información.

Paso 2: El Facilitador preguntará a los miembros si pertenecen a otros grupos. La mayor parte de los grupos contara con personas que son miembros de otros grupos, entonces el Facilitador preguntará qué aspectos hacen que un grupo tenga éxito o fracase. Pondrá énfasis en la importancia de la participación de todos los miembros. Para luego decir que el grupo empezará por explorar el rol de la Asamblea General.

Paso 3: Explicará al grupo la definición y el papel de la Asamblea General. Explicando que el término Asamblea General es solo un nombre para los miembros del grupo y que todos son miembros de la Asamblea General. La Asamblea General toma las decisiones y el Comité Administrativo las ejecuta, lo que significa que el Comité Administrativo trabaja para la Asamblea General.

Paso 4: El Facilitador dice que:

- Todos los miembros del grupo son miembros de la Asamblea General.
- Todos los participantes tienen los mismos derechos dentro del grupo. En las votaciones se aplica la regla de “Una persona, un voto”. Todos tienen derecho a votar y a ser elegidos para el Comité Administrativo del grupo.
- La Asamblea General elige el Comité Administrativo (Presidente, Registrador(a), Portador(a) de caja y Contadores).
- La Asamblea General y *no el Comité Administrativo*, es responsable de la creación de las reglas y regulaciones del grupo, en un reglamento escrito. El Comité Administrativo hará cumplir las normas establecidas por la Asamblea General, y será responsable del funcionamiento de las reuniones y la representación del grupo frente a personas externas.
- Si el Comité Administrativo no hace un buen trabajo, la Asamblea General puede reemplazar a la totalidad del comité, o a cualquiera de sus miembros, convocando una reunión especial, para discutir el tema y decir a través del sistema de votación si se realizará algún tipo de cambio.
- Todos los miembros tienen derecho a proponer temas de discusión para las reuniones. Estos debates se realizarán una vez finalizadas las actividades de ahorro/compra de acciones y de préstamo.

Preparación de las elecciones

Al final de la sesión el Facilitador explicará que el siguiente paso es considerar qué cargos deben ser ocupados dentro del Comité Administrativo y las cualidades que el grupo está buscando en las personas que sean elegidas para estos cargos.

Paso 1: Relato 1. El Facilitador empezará leyendo el Relato 1 (página 34) tratando de que los participantes lleguen a la conclusión de que el grupo estaba funcionando mal porque no tenía líderes calificados, cuyos roles y autoridades fuesen propiamente definidos. Hará énfasis en la necesidad de que el grupo acuerde un conjunto de reglas que rijan sus reuniones.

Paso 2: ¿Qué es un líder? El Facilitador pregunta qué tipo de líderes existen en la comunidad y hace una lista. Luego preguntará qué tipo de líderes son necesarios para manejar un grupo de Ahorro y Crédito Local. Las respuestas serán probablemente: un *Presidente*, un *Secretario(a)* y un *Tesorero(a)*. El Facilitador dice que para asegurarse de que todos entiendan el trabajo de cada persona, el Secretario(a) será llamado Registrador(a) y el tesorero(a) será llamado Portador(a) de caja. Luego argumentará que, dado que se estará manejando dinero, es necesario también tener al menos dos personas que verifiquen las cantidades contribuidas y las desembolsadas como préstamos. Logrará el consenso general

sobre la necesidad de los *Contadores*. En este punto facilitará el debate en el cual las cualidades y responsabilidades deseadas en las personas que sean elegidas para estos cargos, serán definidas.

Paso 3: Descripción de los Roles, Responsabilidades y Cualidades de los líderes del grupo. Relato 2 (página 34). El Facilitador relata la historia y pregunta a los miembros cuáles son las conclusiones a las que han llegado. (La lección es que esa persona podría haber sido muy buena como Portador(a) de caja, pero no como Presidente). Explica que cada cargo requiere cualidades diferentes y pedirá al grupo discutir cuál les deben ser las cualidades necesarias para cada miembro del Comité Administrativo. Las siguientes Tablas 4.2 - 4.5 son la guía general para el facilitador, quien debe garantizar que las respuestas dadas por los miembros estén más o menos representadas por lo aquí sugerido.

Tabla 4.2: Cualidades y responsabilidades del Presidente

Cualidades	Responsabilidades
<p>Respetado. Tiene buenas ideas. Digno de confianza. Justo con todos todo el tiempo, trata a todos con igualdad. Seguro de sí mismo y calmado. Escucha a los demás y toma en cuenta sus opiniones. Organizado. Puntual. Tiene facilidad para hablar frente a otros. Capaz de resumir las opiniones de muchas personas.</p>	<p>Iniciar las reuniones, anunciar la agenda y liderar las discusiones. Garantizar que las reuniones se desarrollen de acuerdo al procedimiento y que se siga y se respete el reglamento del grupo. Mantener la disciplina y aplicar sanciones de ser necesario. Facilitar el debate y garantizar que los puntos de vista de todos sean escuchados. Solucionar los conflictos. Representar el grupo frente a personas externas y no-miembros, incluyendo dirigentes gubernamentales locales.</p>

Tabla 4.3: Cualidades y responsabilidades del Registrador(a)

Cualidades	Responsabilidades
<p>Buen conocimiento de números y capaz de llevar los registros en las libretas individuales Digno de confianza. Fidedigno. Inteligente. De hogar respetable, con reputación de honesto. Disponible para la capacitación especializada por parte del Facilitador. Puntual.</p>	<p>Garantizar que todas las transacciones financieras del fondo social, de ahorro/compra de acciones y de préstamos se realicen según los procedimientos. Llevar el registro de ahorro y crédito en las libretas de los miembros. Hacer el resumen verbal sobre el estado financiero en cada reunión. Ayudar al Facilitador en la actualización de los registros durante las visitas de control.</p>

Tabla 4.4: Cualidades y responsabilidades del Portador(a) de caja

Cualidades	Responsabilidades
<p>Buena capacidad de cálculo y capacidad para llevar registros sencillos de los ahorros cotidianos entre reuniones.</p> <p>Digno de confianza y de carácter fuerte.</p> <p>Familia de buena reputación.</p> <p>Vive en una casa segura, cerca al lugar de reunión.</p> <p>Fidedigno y responsable.</p> <p>Puntual.</p>	<p>Guardar la caja del grupo entre reuniones.</p> <p>Encargarse del ahorro cotidiano, introduciendo el dinero a través de la ranura, entregando las fichas correspondientes y llevando un registro sencillo y temporal.</p>

Cuadro 4.5: Cualidades y responsabilidades del Contador(a)

Cualidades	Responsabilidades
<p>Buena capacidad de cálculo.</p> <p>Digno de confianza.</p> <p>Tranquilo y organizado.</p> <p>Puntual.</p>	<p>Verificar todo movimiento de dinero entrante o saliente de la caja del grupo.</p> <p>Contar el dinero durante cada operación de caja.</p> <p>Informar al Registrador(a) sobre cada transacción.</p> <p>Ayudar al Registrador(a) a resolver cualquier discrepancia en los fondos.</p>

Paso 4: El Facilitador dice al grupo que el Comité Administrativo prestará sus servicios durante un ciclo, el cual no es superior a un año, después de lo cual se celebran nuevas elecciones.

Paso 5: El Facilitador expresa a los miembros la necesidad de nominar personas para cada cargo, empezando por el Presidente. Debe explicar que las nominaciones pueden hacerse por cualquier persona y que si una persona es nominada, ésta debe estar de acuerdo para participar en las elecciones. Si no desean ser consideradas, tienen el derecho a rehusarse sin ser presionados a participar. Al menos dos personas deben ser nominadas para cada cargo, de tal forma que se pueda escoger. Cada cargo será discutido, se realizaran las nominaciones y se llevaran a cabo las elecciones antes de considerar el siguiente cargo.

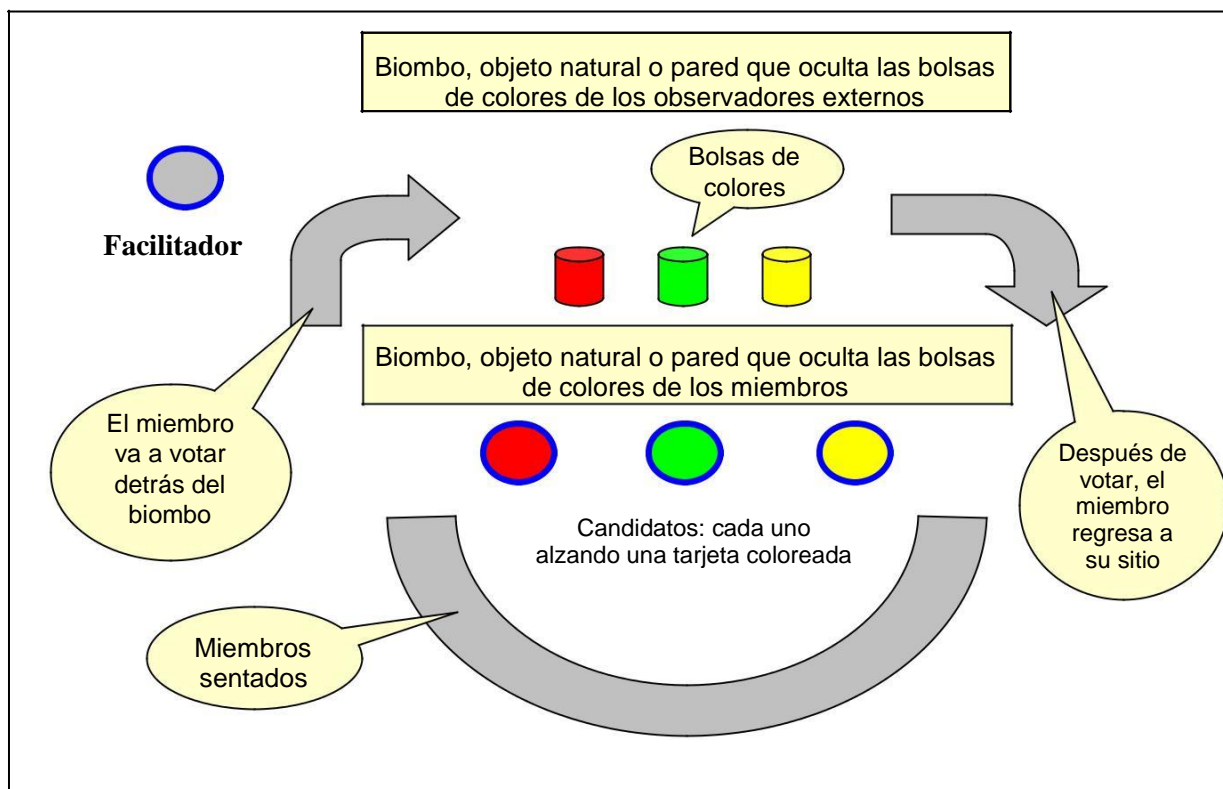
En un grupo mixto con hombres y mujeres, el Facilitador les recordará que al menos dos de los miembros del Comité Administrativo deben ser mujeres y sugerirá que al menos uno de los cargos principales (Presidente, Registrador(a) o Portador(a) de caja) sea ocupado por éstas, evitando limitar a las mujeres los cargos de Contadoras.

Paso 6: El Facilitador coordinará la nominación de candidatos para Presidente, Registrador(a), Portador(a) de caja y Contadores.

Paso 7: El Facilitador, prepara a los miembros para la elección explicándoles el proceso (véase la Figura 4.1, página 33). El Facilitador trae tres bolsas a la reunión, cada una de color diferente, y una cantidad de arandelas metálicas igual al número de miembros. También trae tres tarjetas de los mismos colores de las bolsas. Se les dice a los miembros que a medida que cada cargo entre en proceso de elección cada candidato será representado por una tarjeta coloreada (que sostendrán en su mano); después de lo cual el facilitador entrega una arandela metálica a cada votante. Las bolsas de colores serán puestas detrás de un biombo o pared (o dentro de una caja) a cierta distancia de la reunión, oculta de la vista de los

miembros del grupo y de los transeúntes. Cada persona por turnos irá detrás de este biombo o pared y, oculta de los demás miembros, pero en presencia del Facilitador, depositará su arandela en la bolsa de su elección. Una vez todos los miembros hayan votado; en frente de los miembros, el Facilitador contará los votos al sacar las arandelas de cada bolsa. El facilitador declara el ganador y confirma que el total de las arandelas metálicas es igual a la cantidad repartida al comienzo del proceso.

Figura 4.1: Diagrama del procedimiento electoral



Paso 8: El Facilitador organizará y supervisará la elección de los líderes, empezando por el Presidente, y felicitando a los ganadores. *El grupo puede, sin embargo, decidir que necesita tiempo para pensar sobre a quién desean elegir para cada cargo.* En este caso, el Facilitador les dice que la elección debe ser realizada antes de que el grupo avance a la siguiente etapa de entrenamiento, motivo por el cual la primera tarea en la siguiente reunión será la elección de los líderes y los contadores.

Paso 9: El Facilitador enfatiza que las elecciones no son una ocurrencia de una vez y que por el contrario, se deben realizar por lo menos una vez al año, usualmente al final del ciclo. Si las elecciones no se realizan, los miembros pueden sentirse dominados por unos pocos líderes, quienes actúan como jefes y no piensan que deban explicar las cosas. Al tener elecciones regulares, se les recuerda a los líderes del grupo que deben servir a los miembros si quieren mantener su posición. Se recuerda a todos que la Asamblea General es el cuerpo supremo del grupo.

Resumen y conclusiones:

El Facilitador pregunta a los miembros si tienen inquietudes o preguntas.

El Facilitador anunciará la fecha de la siguiente reunión, cuyo tema será: "Políticas y reglas para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y las actividades de crédito"

Se agradece al grupo por la participación y se clausura la reunión.

Estas narraciones ayudan a los participantes a comprender **Relatos** el tema de la reunión. Sin embargo, se verdadero valor está en la interacción. Son los participantes quienes deben encontrar la conclusión, la moraleja de la historia y decidir por sí mismos los aspectos de la historia que aplican al tema de la reunión.

El Facilitador se asegurará que su relato no contenga ninguno de los nombres de los participantes del grupo para evitar confusiones. Revise este aspecto antes de las reuniones.

Relato 1 - Temas: La importancia de crear un Comité Administrativo, la importancia de la responsabilidad de cada uno de los miembros y la importancia de seguir un conjunto de procedimientos durante las reuniones.

En el barrio la Maqueda en el municipio de Santa fe de Antioquia, en el Departamento de Antioquia, los vecinos del barrio decidieron formar un grupo de ahorro, se inició la capacitación explicando que se conformaría un comité administrativo, que tendría un presidente, un registrador, un responsable de la caja y dos contadores, sin embargo ellos estaban convencidos que no era necesario elegir un Comité Administrativo porque se conocían bastante bien. Después de algunas semanas decidieron acelerar las reuniones permitiendo que los miembros llegaran y se fueran según su voluntad o dándoles justo el tiempo para depositar sus contribuciones en el respectivo tazón. Un miembro del grupo que había sido tesorero de la Junta de acción comunal del barrio se ofreció como voluntario para llevar las cuentas y todos acordaron guardar los fondos en existencia en un lugar seguro, en la casa de doña Dominga Jaramillo una viuda respetada.

En la siguiente reunión se presentaron discrepancias sobre la cantidad de dinero poseída por el grupo, debido a que el dinero llevado por la viuda no correspondía a la cantidad declarada por la persona encargada de llevar la contabilidad; y después de ser controlado por varias personas la cantidad seguía siendo diferente. Algunos miembros se enojaron y empezaron a gritar a los demás, quienes se ofendieron y abandonaron la reunión. Se tuvo que llamar al vicepresidente para poner el orden y tratar de resolver el problema.

En este momento, el Facilitador pedirá a los miembros que mencionen los problemas de los participantes y cómo se hubiesen podido evitar.

Relato 2 - Temas: La importancia del rol de cada participante y de sus habilidades para cumplir su rol.

Esta es la historia del grupo de ahorro en el corregimiento de Mocondino. Inicialmente había 20 participantes, pero poco a poco llegaron a ser 35 y por esta razón tuvieron que dividir el grupo en dos. En el segundo grupo, los miembros escogieron como Presidente a la hija de un concejal bastante notable: una mujer muy honesta, confiable y tímida. Decidieron nombrarla porque no querían quedar mal con su padre, una persona bastante influyente de la comunidad. El Facilitador trató de explicar (inútilmente) que las funciones del Presidente requerían seguridad en sí mismo, junto con conocimiento y habilidad para organizar y realizar las reuniones, manteniendo el orden o resolviendo conflictos. Y que el Presidente tenía también que representar al grupo ante la comunidad.

Después de varias semanas, la nueva Presidente se sintió incómoda con sus responsabilidades y presentó su renuncia. Los miembros eligieron a otro Presidente pero se retrasaron en sus actividades de ahorro y crédito, debido a que el nuevo representante tenía que ser capacitado.

¿Cómo se pudo haber evitado esta situación?

Este relato ayuda a que los participantes definan las características necesarias en cada miembro del Comité Administrativo.

4.2 Módulo 2: Fondo social, la compra de acciones y el Fondo de préstamo

Objetivo:

Al final de la sesión de capacitación:

- El grupo de ACL comprenderá el propósito del fondo social y habrá decidido si desea tenerlo; y si es así, cómo funcionará .
- El grupo comprenderá la importancia de los ahorros y cómo cada individuo puede invertir sus ahorros en el fondo de préstamos ACL.
- El grupo habrá decidido la cantidad mínima que cada miembro debe ahorrar en cada reunión (el precio de la acción)
- El grupo comprenderá la utilidad del crédito, quién debe recibir préstamos y cuáles son los términos y condiciones que aplican si ellos quieren pedir prestado.

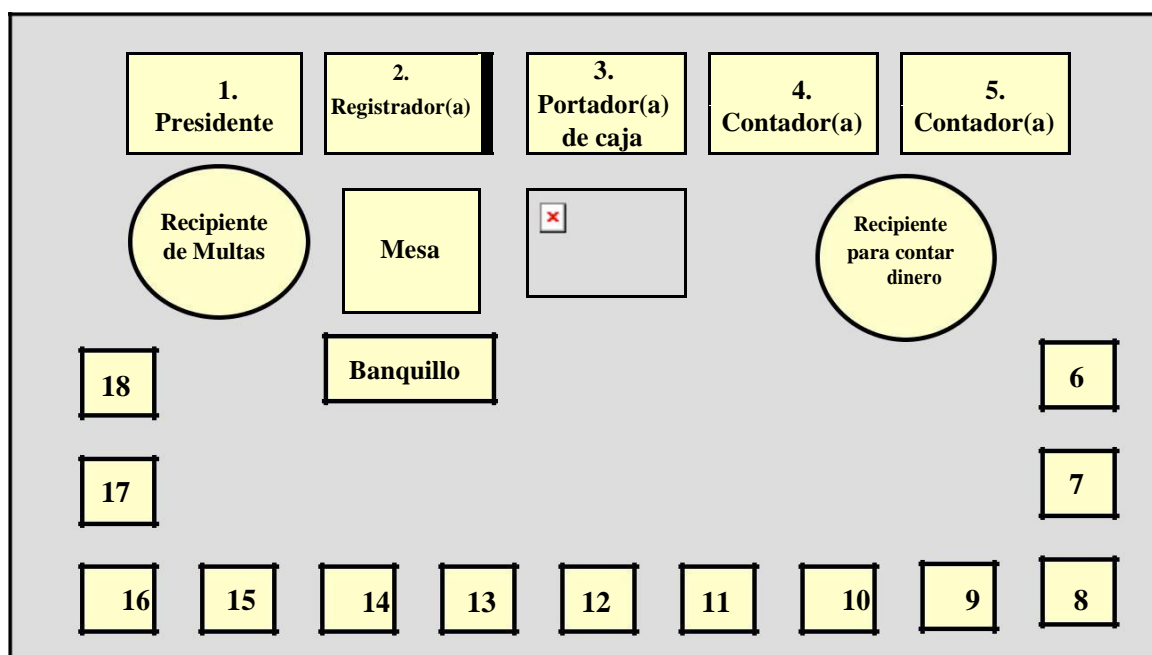
Aspectos generales

Una vez se da inicio a la reunión, el Facilitador llama a los miembros del nuevo Comité Administrativo uno por uno, ubicándolos de frente a la Asamblea General, detrás una mesa. Al hacer esto, se resalta la idea de que el grupo tiene ahora líderes, quienes empezaran a desempeñar un rol en la conducción de las actividades de ahora en adelante. Esto crea también una atmósfera de formalidad y orden. El Facilitador entregará carnés numerados a cada miembro, empezando por el Presidente, continuando con los otros miembros del Comité Administrativo y luego al resto de los miembros, como ilustra la figura 4.2 más abajo. Se informará a los miembros que deben traer su carné numerado a cada reunión.

Disposición de asientos

El diagrama inferior muestra como se sientan los miembros durante una reunión. Siempre se sentarán en la misma posición por orden de número para facilitar actividades de ahorro y crédito ordenadas y eficientes.

Figura 4.2: Disposición del lugar de reunión: Grupo con 18 miembros



La disposición en la Figura 4.2 en la página previa muestra a los miembros de un grupo de ACL de 18 miembros sentados en orden numérico, empezando por el Presidente.

El Fondo social

Paso 1: El Facilitador pregunta qué se recuerda de la sesión anterior. Posteriormente anuncia los objetivos de la presente sesión: desarrollar las reglas para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y los préstamos.

Paso 2: El Facilitador explica que el grupo puede, si así lo desea, crear un fondo social para proveer pequeños montos a los miembros que sufran serios problemas o desastres. Los miembros deben decidir qué tipo emergencias serán cubiertas por éste fondo y la cuantía de estos beneficios. Las emergencias usualmente cubiertas por el fondo social incluyen:

- Gastos funerarios.
- Catástrofes, tales como el incendio de una
- casa Apoyo educativo.

Paso 3: Si el grupo decide que no desea establecer un fondo social, el Facilitador salta a “Conceptos sobre el ahorro” (página 37). Pero si el grupo decide tener un fondo social, el Facilitador anuncia, que ésta será la primera actividad que tendrá lugar en la reunión, después de pasar lista de asistencia. *Explica que el fondo social no se trata como el fondo de préstamos de la asociación y que el dinero recaudado para el fondo social se mantiene separado del resto del dinero.* Explica que éste nunca es usado para préstamos porque las emergencias no son previsible y que por lo tanto el dinero debe permanecer disponible para cubrirlas cuando sucedan.

Paso 4: El grupo decide cuál debe ser el monto de las contribuciones regulares al fondo social. El Facilitador dice a los miembros, que la cantidad de dinero necesaria siempre depende de dos cosas: El tipo de emergencias que éste cubre y que tan a menudo suceden. Depende del grupo decidir cuál debe ser la contribución adecuada. Es práctica común hacer un pago que este entre el 20 y el 40% del precio de la acción. Por lo tanto, si la acción está valorada en \$1000 cada una, la contribución al fondo social puede empezar entre \$200-\$400 por miembro por reunión. El Facilitador puede decir a los miembros que después de mantener al fondo social por alrededor de medio año, tendrán una buena idea sobre si la cantidad que están contribuyendo es suficiente, o si debe ser ajustada hacia arriba o hacia abajo. El Facilitador toma nota de la cantidad de dinero que será aportada regularmente por cada miembro al fondo social.

Paso 5: Remitiéndose al Paso 3, el Facilitador repite que el fondo social se debe mantener separado de otros fondos, porque, de ser mezclado con el fondo de préstamos (y usado para préstamos normales) no estará disponible para emergencias. El fondo social se guardará en su propia bolsa de tela.

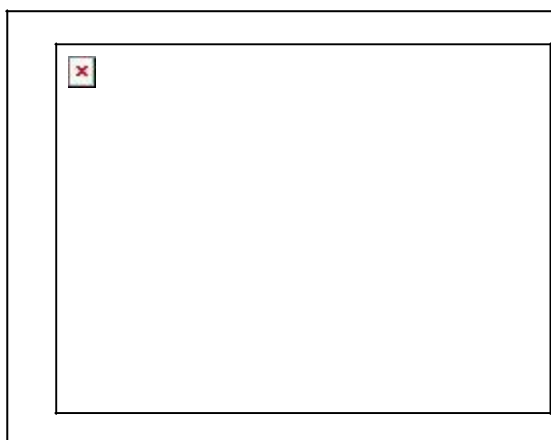
Los “Memorizadores” del fondo social

Paso 1: El Facilitador dice a los miembros que no es necesario llevar registros complicados para el fondo social, porque las cantidades son muy pequeñas y por eso, en vez de escribirlo todo, habrá dos “Memorizadores” para cada miembro del grupo. Los “Memorizadores” tienen una única tarea que ejecutará n cuando el Registrador(a) lo solicite: Recordar si alguien no ha efectuado su aporte para el fondo social.

Explicará que el sistema se basa en el número la persona en cuestión: los dos miembros con números inferior y superior al número del deudor son sus “Memorizadores”. Esto nunca cambia durante el ciclo. Para hacerlo fácil de entender, el Facilitador pide a los miembros que se fijen en las personas a su izquierda y a su derecha. Esos son sus “Memorizadores”. Las Figuras 4.3 y 4.4 ilustran este aspecto.

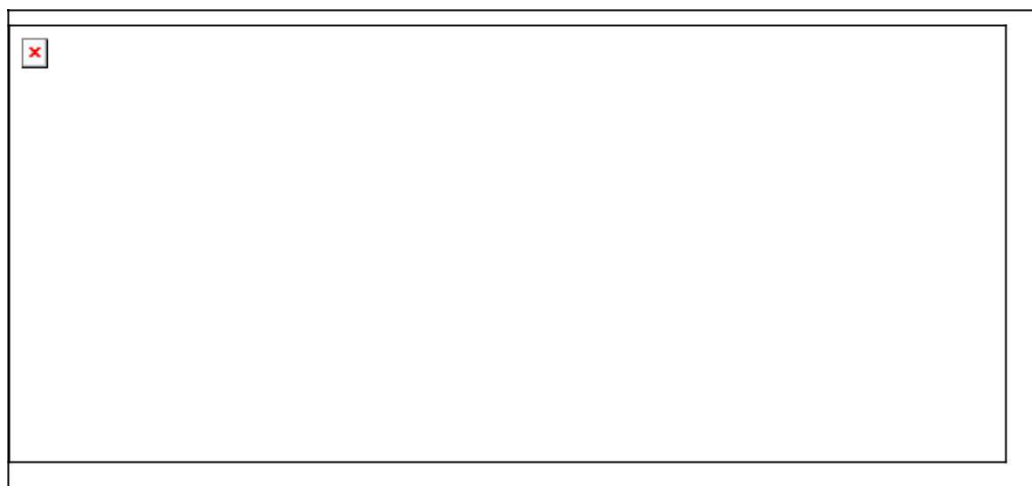
Por ejemplo, en la Figura 4.3, los “Memorizadores” del miembro No. 7 son los miembros Nos. 6 y 8.

Figura 4.3: “Memorizadores”



En la figura 4.4, abajo, los “Memorizadores” para los miembros 1 y 18 están ilustrados:

Figura 4.4: “Memorizadores” del primer y último miembro, por número



Por lo tanto, el miembro número 18, en la parte superior derecha, no solo tendrá a las miembros 1 y 17 recordando sus transacciones en el fondo social, sino que también será responsable de recordar, en caso de ser así, lo que cada uno de sus “Memorizadores” (1 y 17) le debe al grupo.

Conceptos sobre el ahorro

El Facilitador explica que los *ahorros pertenecen al ahorrador*, aumentando su seguridad y opciones; mientras que los préstamos se hacen con dinero que *pertenece a otras personas*. Los préstamos aumentan el riesgo porque deben ser pagados y las cosas pueden salir mal. Por lo que es una buena idea que las personas acumulen ahorros antes de empezar a tomar préstamos, de tal forma que si las cosas salen mal, tengan aun así la capacidad de pagarlos. Dice que los grupos de ACL proveen un lugar seguro para ahorrar con facilidad (en forma de acciones) y obtener una buena ganancia sobre el dinero invertido.

Reglas y prácticas para el ahorro/compra de acciones

Paso 1: *El Facilitador discute la idea de que el ahorro es más importante para las personas pobres que los préstamos, ya que se necesita tener un “colchón” de riqueza antes de poder empezar a tomar los riesgos asociados con los préstamos.*

El Facilitador pregunta a los miembros si se sienten seguros de poder ahorrar regularmente. Dirá que las personas pobres no solamente pueden ahorrar, sino que en la práctica ya lo hacen. Agrega que el ahorro no siempre se hace en efectivo y pregunta al grupo sobre otras formas de ahorro. La lista puede incluir:

- Compra y engorde de ganado (vacas, cabras, ovejas, pollos).
- Compra de joyería, herramientas agrícolas, bicicletas, muebles, utensilios de cocina y otros instrumentos que pueden ser vendidos en caso de necesidad.
- Un puñado de arroz (se guarda un puñado de arroz en un recipiente aparte todos los días para períodos de escasez de alimentos o de dinero).
- Almacenamiento de granos.

El Facilitador dice que todas estas actividades son ahorros, debido a que pueden ser convertidas rápidamente en dinero cuando se necesite, o ser consumidas en momentos de escasez. Resaltará que las personas no podrían sobrevivir sin ahorrar de alguna forma, diciendo que los ahorros son solo otra manera de decir que las personas deben separar algo cuando no lo necesitan de inmediato para usarlo o consumirlo en el futuro cuando verdaderamente sea necesario. Los granos almacenados en un granero son un buen ejemplo: no se pueden consumir todos de una vez durante el periodo de cosecha, sino que deben estar disponibles durante la esperada “temporada de escasez”.

Paso 2: Se pregunta a los miembros por qué es mejor que una persona ahorre en grupo y no de forma individual. Las respuestas deben cubrir lo siguiente:

- El grupo alienta a las personas a ahorrar, de no ser por éste, la gente gastaría el dinero. El dinero ahorrado en el grupo está más seguro pues corre menos riesgo de perderse, de ser robado, o de ser solicitado por otros miembros de la familia si se guarda en la casa.
- Al usar de los ahorros como fuente de préstamos para los miembros, estos ganan una comisión y aumenta el valor. Al conservar el dinero en la casa no se gana nada.

Paso 3: ¿Cómo hacer que los ahorros crezcan? Las respuestas pueden incluir:

- Compra de acciones.
- Ganancia de comisiones por concepto de préstamos.
- Multas de los miembros que no cumplen con el reglamento.

Paso 4: El Facilitador preguntará a los miembros si les es fácil ahorrar \$ 10.000 al mes. Probablemente los miembros responderán que es difícil. Entonces les preguntará si les es difícil ahorrar \$350 al día. Es probable que la respuesta sea que es fácil. El Facilitador les dirá entonces, que \$350 diario es \$ 10.500 al mes, ilustrando que es posible ahorrar grandes cantidades por medio del ahorro de cantidades pequeñas de manera frecuente.

Paso 5: El Facilitador pregunta cuál debe ser el precio de la acción. Diciendo a los miembros que ésta cantidad debe permitir que todos puedan pagar a lo largo del ciclo entero en cada reunión, incluyendo las temporadas en las que poco dinero está disponible. Se le explica al grupo, que todos los miembros deben comprar como mínimo una acción por reunión, y que un máximo de cinco por reunión es permitido. Entonces deben escoger un precio que satisfaga a todos los miembros y que permita que las personas más pobres puedan contribuir regularmente. Por ejemplo, si se escoge un precio de \$1.000 por acción, todos deben acordar que ahorrar entre \$1.000 y \$5.000 por reunión es aceptable para todos los miembros.

Paso 6: El Facilitador tomará nota del precio acordado por acción e informa que será incluido en el reglamento escrito, el cual será elaborado en la siguiente sesión. Dice que el

grupo debe tomar la obligación de comprar de acciones muy seriamente y que el grupo sufrirá daños si algunas personas paran de ahorrar o lo hacen irregularmente. Hace que el grupo discuta sobre que pasaría si una persona deja de comprar acciones, tomando nota de la decisión tomada, para su posterior inclusión en el reglamento escrito. También dice que durante períodos del año en los cuales es muy difícil ahorrar (por ejemplo antes de la cosecha) todo el grupo puede acordar conjuntamente la suspensión de las contribuciones por uno o dos meses. Esto es muy común en otros países durante la “temporada de escasez”, donde la suspensión del ahorro/compra de acciones por 1 a 3 meses es común. Sin embargo enfatiza que la obligación de ahorrar es el corazón del grupo y la suspensión del ahorro/compra de acciones debe ser de carácter temporal, considerado solamente como último recurso.

Prácticas y normas en materia de préstamos

Paso 1: El Facilitador pregunta a los miembros si alguno ha obtenido un préstamo de un banco, de un prestamista, grupo de ahorro, tendero, miembro de la familia o amigo. El Facilitador pregunta cuáles han sido los propósitos del préstamo.

Paso 2: Preguntará por los aspectos comunes de los préstamos y dice que todos los préstamos tienen condiciones de pago que especifican cuanto tiempo pasará antes de que sea pagado, como será pagado (por cuotas o pago único) y si se pagarán comisiones o no. Luego le dice a la Asamblea General que si usan el dinero de ahorro/compra de acciones de los miembros como fuente de capital para préstamos, deben acordar unas condiciones estándares –un conjunto de reglas– para evitar favoritismo o desacuerdos.

Paso 3: Se le pide al grupo definir los propósitos para los cuales se desembolsarán préstamos. El facilitador dice que los miembros no deben tomar préstamos que no puedan pagar fácilmente, pero es un hecho que muchos préstamos se harán en época de escasez de dinero, y que esto no es siempre malo, incluso si el préstamo no es para inversión o actividades de negocios. El Facilitador usa el Relato 1 (página 42) para ilustrar este aspecto. *Los préstamos no siempre deben ser usados para inversiones; a veces pueden ser usados también, para pagar gastos de consumo cuando el prestatario sabe que tendrá ingresos para pagarlos.* El Facilitador invita a los miembros a pensar en ejemplos similares dentro de su propia experiencia.

Paso 4: El grupo debe definir cuánto tiempo será permitido a las personas para tomar préstamos. El Facilitador dice que cuando los préstamos son de corto plazo, una mayor cantidad de personas en el grupo tendrá la posibilidad de pedir prestado. Sin embargo algunas actividades como el engorde de animales o la horticultura se benefician de préstamos con plazos mayores a cuatro semanas. Se debe alentar al grupo a fijar un plazo mínimo de cuatro semanas y un máximo de 12 semanas durante el primer ciclo, pero pueden considerar cambiar esto después de la experiencia de un año. Una vez que el grupo ha decidido el límite de duración de los préstamos el Facilitador tomará nota.

Paso 5: El Facilitador informa que la cantidad prestada por cada miembro no puede ser mayor que el triple del valor de sus acciones. El facilitador debe explicar que esto previene una distribución desigual de un fondo para préstamos que es limitado y previene que un miembro pida prestado más de lo que puede pagar cómodamente.

Paso 6: Comisiones por préstamos. El Facilitador retoma el concepto de la comisión, el cual fue previamente discutido durante la reunión preliminar con múltiples grupos de participantes potenciales. *Esta comisión no debe confundirse con el interés que se paga a los prestamistas comerciales.* El dinero que se recoge fruto de esta comisión es propiedad del grupo y no es algo que los miembros pierden (como sería si pidieran prestado a un banco o a un prestamista). Este dinero regresa a sus bolsillos y es, en efecto, otra forma de ahorro porque esta ganancia será recibida al final del ciclo al repartir el dinero entre todos los miembros.

Se pueden dar las siguientes razones para establecer una comisión por un préstamo:

- El dinero prestado podría ser usado potencialmente para invertir en un negocio que genera ingresos. Si alguien más utiliza el dinero (porque fue prestado) el otorgante no puede recibir dicha ganancia y debe ser compensado por esta pérdida.
- Para cubrir pérdidas potenciales debidas a préstamos no
- pagados. Para incrementar los activos para préstamos del grupo.
- Para desalentar la solicitud de préstamos sin tener una necesidad seria o un propósito.

El grupo debe entonces decidir de cuanto será el cobro mensual por la comisión (a recaudarse cada cuatro semanas). El Facilitador dice que entre más alta sea la comisión, mayor será la rapidez de crecimiento del fondo, pero que esto hará que sea más caro para los miembros pedir prestado. El Facilitador comenta que en la mayoría de grupos de ACL una comisión del 10% es normal, pero que en algunos casos se cobran tan poco como 5% o tanto como 20%. En Colombia, considerando la reglamentación, es importante que el programa que promueva la gestión de los grupos defina cuál sería el tope máximo o techo que podrían cobrar, en el caso del proyecto piloto se asumió una comisión no mayor a 3%. Una vez el grupo decida el monto de la comisión mensual el Facilitador tomará nota.

El Facilitador debe preguntarle al grupo si éste desea usar una metodología de cobro de comisión por balance decreciente, o una comisión plana (Fija). El Facilitador dice que los pagos con balance decreciente son justos, porque la comisión es calculada sobre la suma restante que no ha sido pagada aún, mientras que un sistema de comisión plana obliga al miembro a pagar la misma cantidad, sin importar que proporción del préstamo haya sido pagada de antemano. Si el grupo prefiere usar una comisión plana, pueden hacerlo, debido a que esto simplifica los cálculos, *pero los miembros deben ser conscientes de su implicación, que es, en efecto, un costo más alto en los préstamos.*

El Facilitador explica entonces, que los fondos del grupo crecen rápidamente a través de los préstamos de sus miembros, pero esto no obliga a los miembros a pedir préstamos. Algunas personas pueden sentir que lo más importante es tener un lugar seguro para ahorrar. *Nadie se debe sentir presionado a tomar un préstamo que no necesita.*

El Facilitador debe advertir al grupo sobre hacer préstamos a personas por fuera del grupo (no miembros). Otros grupos de ACL han perdido dinero de esta forma. El grupo que concede préstamos solo a sus miembros produce ganancias atractivas sin necesidad de correr demasiados riesgos. Los grupos que aplican una comisión del 10% mensual sobre los préstamos habitualmente generan una ganancia del 50% en un ciclo (por ejemplo, un miembro que compra acciones por el valor de \$1000 debería recibir \$1500 durante la repartición de acciones). Los grupos deben tener la confianza de que si siguen el sistema propuesto serán exitosos.

La seguridad de los fondos del grupo

Paso 1: El Facilitador dice que habrá mucho dinero manejado por el grupo, percibido por concepto de:

- Ahorro/compra de acciones
- Multas
- Ganancias por comisiones pagadas

El Facilitador dice a los miembros que la principal razón para tener tres candados en la caja del efectivo no es la existencia de un riesgo serio de robo por asaltantes, sino para garantizar que todas las transacciones se llevan a cabo frente al grupo. El relato No.2 (página 42) debe ser contado en este momento para ilustrar los peligros que se corren al no tener una caja cerrada con candado.

Paso 2: El Facilitador muestra al grupo el tipo de caja fuerte para el dinero, que el proyecto ha diseñado para su uso. Le dice al grupo que ellos recibirán un equipo completo para el desarrollo de sus actividades de ahorro y préstamo y que la caja con llave es parte de este

equipo. El facilitador explica que la caja del dinero será guardada por el Portador(a) de caja entre reuniones. Una vez termine la reunión y se cierre la caja, el Portador(a) no podrá abrirla porque no tendrá las llaves. El Facilitador muestra a los miembros el equipo completo. El cual consiste:

- Caja para el dinero con mecanismo de candado
- Tres candados de buena calidad, cada uno con dos llaves
- 20 libretas individuales
- 20 carnés numerados (que ya han sido entregados a los miembros).
- Dos sellos de goma: uno para las acciones y otro diferente para el ahorro cotidiano
- Una almohadilla de tinta para sellos.
- Una regla
- Dos lapiceros, uno negro/azul y el otro rojo
- Una calculadora
- Dos tazones plásticos de al menos 30 cm de diámetro por 15 de profundidad (Uno para las multas y otro para manejar contribuciones al fondo social, recolección de dinero de ahorro/compra de acciones y pago de préstamos)
- Tres bolsas de tela con cordones para cierre: una para el fondo social, otra para el fondo de préstamos y otra para guardar las fichas del ahorro cotidiano
- 60 arandelas metálicas pintadas (fichas para el ahorro cotidiano) de al menos 3 cm de diámetro

Hará entrega del equipo al grupo diciendo que éste debe ser pagado durante el Módulo 4 o de acuerdo a las disposiciones de los promotores del programa de intervención. Les avisa que se deben preparar para pagar el costo del equipo, pues de lo contrario no será posible proceder con la capacitación.

Nota: Todo los programas de ACL deben utilizar cajas con mecanismo para candado. Este elemento genera confianza en el sistema, y grupos que no tienen este tipo de cajas para el dinero experimentan pérdidas (y reducida confianza en sus líderes, quienes son sospechosos de hacer uso privado del dinero entre reuniones).

La caja garantiza también que las transacciones solo se puedan realizar en presencia de todos los miembros del grupo y que por lo tanto los registros no puedan ser alterados, excepto cuando exista el consentimiento de todos los miembros.

La única circunstancia en la que este principio puede ser modificado es en lugares donde el robo es común, por ejemplo en las invasiones urbanas. En este caso se puede depositar la caja en un banco (ya que en áreas urbanas es mucho más fácil encontrar uno) o se puede utilizar bolsas de lona resistente con llave que pueden esconderse fácilmente en medio de la ropa.

Resumen y conclusiones:

El Facilitador pregunta a los miembros si tienen inquietudes o dudas.

El Facilitador anuncia la fecha de la siguiente reunión de entrenamiento, cuyo tema será “Elaboración del reglamento del grupo” y le dice al Registrador(a) que debe hacer un reporte sobre la reunión durante el siguiente encuentro. Designa a otras siete personas para que recuerden los títulos de las sesiones de capacitación, informándoles que se les preguntarán los títulos en la reunión siguiente.

Se agradece al grupo por la participación y se clausura la reunión.

Relato 1 – Tema: ¿Qué es un préstamo productivo? Doña

Relatos

Daberis Botina es miembro del grupo Sol y Tierra de Cabrera corregimiento de Pasto en Nariño, ella tiene tres bultos de papa almacenados después de la cosecha. Solicita un préstamo para pagar los costos escolares de sus hijos. Le responden que no puede pedir este tipo de crédito porque no es para fines lucrativos. Ella responde que desea mantener guardada la papa durante 15 días más de tal forma que éste duplique su valor, como todos los años para ese período de lluvias, argumentando que puede rembolsar el préstamo, incluyendo los intereses y ganar algunas utilidades. *El Facilitador pregunta a los miembros del grupo si creen que Daberis debería obtener el préstamo.*

Relato 2 – Tema: Seguridad de la propiedad del grupo. El grupo de ahorro de la vereda Nueva Colombia en Cajibío en Cauca (no era un grupo constituido como tal, sino un grupo informal), asignó su capital y registros a su Tesorera, una mujer con una reputación intachable. Llevó el dinero en el bolso a su casa y siempre se presentó a las reuniones con el registro y con la pequeña cantidad de dinero recaudada. Después de seis meses de actividad se comenzó a acumular una buena cantidad de fondos. La Tesorera se dio cuenta de que estaba guardando en el armario de su casa un promedio de 400.000 pesos.

Su marido le pidió 90.000 pesos para una empresa de leche, que luego pago sin haber incluido ningún tipo de interés. Tiempo después, su marido tomó otros 60.000 para enviar a su hijo a Popayán en busca de trabajo, esta vez sin avisar a su esposa y sin pagar a tiempo antes de la reunión sucesiva. La Tesorera estaba desesperada y para tratar de ocultar esta situación, alteró su propio registro de acciones, reduciéndolas en una cantidad igual al dinero faltante. Sin embargo, el Registrador(a) notó los borrones y la acusó de haber falsificado las libretas y dijo que nadie garantizaba que la Tesorera no iba a hacer lo mismo con las libretas de los demás miembros, ya que de esa forma estaba arreglando la pérdida, borrando sus propias acciones. Ella explicó la situación al grupo y no fue expulsada, pero sin embargo, perdió su cargo de Tesorera, afectando gravemente la reputación de su familia.

Se le pedirá al grupo que debata sobre la importancia del sistema de tres candados, garantizando que las llaves serán entregadas a tres miembros diferentes. Se discutirá sobre la importancia de que cualquiera que sea elegido y acepte la función de Portador (a) de caja (para evitar que algunos piensen que podría ser deshonesto), no tenga llaves, eliminando la posibilidad de robar o utilizar mal los fondos y que por esta razón no tendrá que preocuparse acerca de la confianza que la gente tenga o no en él/ella.

4.3 Módulo 3: Elaboración del reglamento del grupo

Objetivo:

Al final de la sesión de entrenamiento:

- **El grupo de ACL habrá elaborado un reglamento que:**
 - Describe cómo será gobernado el grupo, por quién es gobernado y cómo adquieren su autoridad las personas que lo gobiernan.
 - Establece las reglas que regularán el fondo social y las políticas de ahorro y crédito.

Aspectos Generales

El Facilitador pedirá al Presidente, Registrador(a) y Portador(a) de caja que inicien la reunión y solicita al Registrador(a) que reporte al grupo sobre lo que fue cubierto en la última reunión de entrenamiento. Pregunta nuevamente a las nueve personas designadas para recordar los títulos de las sesiones de capacitación.

Anuncia que el objetivo de la presente sesión, diciendo a los miembros que la meta de la reunión es elaborar un reglamento que los guíe en la gestión del grupo.

Los miembros deben entender que están creando las normas que aplicarán a ellos mismos y que éstas pueden ser modificadas, con el acuerdo de los miembros, en caso de resultar incompletas o ineficaces. Una vez elaborado el reglamento (incluso si algunos miembros no saben leer ni escribir), se debe redactar y ser guardado en la caja donde siempre estará disponible en caso de desacuerdos. Esto creará confianza entre los miembros sobre el hecho de que hay un registro de sus decisiones que puede ser consultado en caso de crisis o de disputas.

Un reglamento:

- Es un documento escrito que define los objetivos y el propósito de un grupo de
- ACL Define quién gobierna el grupo de ACL
- Establece cómo adquieren su autoridad las personas que lo gobiernan.

Un grupo pertenece a sus miembros y elige líderes para manejar su funcionamiento. El reglamento debe decir cómo sucede esto.

El reglamento de un grupo contiene más que la simple información sobre la propiedad, autoridad y procedimiento electoral. Incluye también las políticas relativas al fondo social, el ahorro/compra de acciones y los préstamos, al igual que la forma en que se repartirá el dinero al final del ciclo operativo.

El Facilitador planea dividir la sesión en dos partes: una relativa a la gobernabilidad del grupo y la otra a las reglas del ahorro/compra de acciones, fondo de préstamos y fondo social.

La gobernabilidad

Paso 1: El Facilitador pregunta “¿Qué es un reglamento?” Facilita la discusión en la cual se mueve hacia la respuesta de que un reglamento es un documento escrito que describe lo que el grupo quiere hacer, cómo será gobernado, cómo serán elegidas las personas para gobernarlo y cuáles serán sus poderes. Será también un documento que establezca las reglas o políticas que cubren la manera en la que sus actividades (fondo social, ahorro/compra de acciones y préstamos) son implementadas.

Paso 2: El Facilitador pregunta al grupo “¿Quién hace las reglas y controla al grupo?” Es probable que los participantes respondan que es el Comité Administrativo, pero les recordará que es la Asamblea General quien hace las reglas. El Comité Administrativo puede hacer que

se cumplan sólo porque los miembros de la Asamblea General han acordado estas reglas y el derecho que tienen los líderes para hacerlas cumplir.

Paso 3: El Facilitador pide a los miembros que sugieran el tipo de elementos que serán necesarios en el reglamento. Haciendo lo posible para que se mencione la mayor parte de los siguientes componentes:

- **Gobernabilidad:**
 - Cuál será el propósito del grupo. Quién
 - puede pertenecer y quién no. Cómo
 - serán elegidos los líderes. Cómo serán
 - destituidos estos líderes.
 - Con qué frecuencia se reunirá el grupo.
 - Cómo se retirarán los miembros del grupo.
 - Qué sucede en caso de la muerte de un miembro.
 - Qué tipo de multas puede imponer el Comité Administrativo y por qué tipo de ofensas.
- **Servicios (Algunas notas fueron tomadas durante la última reunión):**
 - Cómo ahorrarán los miembros
 - Cómo prestarán dinero los miembros.
 - Cuál será la contribución para el fondo social.
 - Que beneficios proveerá el fondo social.

Note que los aspectos que mencionados arriba están agrupados en los que cubren el manejo del grupo (governabilidad) y los que cubren cómo se ofrecerán los servicios. El Facilitador dice a los miembros que se encargarán de cada uno en su momento, pero señala que las decisiones relativas al fondo social y al ahorro/compra de acciones fueron cubiertas en la última reunión, por lo que no es necesario discutir las de nuevo. El Facilitador les recuerda que tomó notas sobre sus decisiones concernientes a cómo se harán estas cosas y que estas decisiones serán incluidas en el reglamento.

Paso 4: El Facilitador le dice al grupo que tiene un formato escrito que cubre los temas mencionados y que el siguiente paso incluye la revisión de esta lista, debatiendo punto por punto hasta lograr el consenso. Les aconseja no acelerar éste proceso, porque tendrán que obedecer las reglas que acuerden. De ser necesario, se puede organizar una segunda reunión para completar la creación del reglamento.

Paso 5: Discusión y llenado del formato (véase más adelante). El Facilitador debe esperar que esta actividad tome al menos dos horas y debe asegurarse de que todos los miembros pongan mucha atención y participen activamente.

Los servicios que ofrece el grupo

Paso 1: El Facilitador hará referencia a la reunión anterior en la cual el grupo determinó las reglas y regulaciones que guiarán las operaciones del fondo social, del ahorro/compra de acciones y de los préstamos. El facilitador repasa lo acordado y pregunta a todos los miembros si lo que ha sido escrito es correcto. Si hay algún desacuerdo debe ser resuelto en este punto. Esta actividad se desarrolla con rapidez.

Formato del reglamento: Notas para el Facilitador:

- El formato para el reglamento de un grupo de ACL, en las siguientes páginas, se muestra como una lista de preguntas. Una vez que han sido discutidas por los miembros, el reglamento será escrito en su forma final y todos los que puedan lo firmarán, mientras que los miembros analfabetos pondrán sus huellas digitales para garantizar que todos están de acuerdo con las disposiciones. *Véase el Anexo 2 para un formulario en blanco para la escritura del reglamento.*
- Donde ninguna flexibilidad debe ser dada al grupo (ya que la experiencia ha probado el valor general y la aplicabilidad de un enfoque específico), la cláusula relevante será escrita bajo forma de afirmación y no de pregunta. Igualmente será escrita en *cursiva*.
- La Cláusula III “Relación con Fuentes Externas de Financiamiento” necesitará una discusión cuidadosa. El Facilitador debe decir que las principales fortalezas del grupo son la independencia y los ahorros. Cuando construyan su propio capital, los miembros percibirán un mayor sentido de logro e independencia que la gente dependiente de préstamos institucionales para su capital. Los siguientes elementos deben ser considerados:
 - Los grupos nunca deben acordar en depositar sus ahorros en una institución crediticia, porque ésta podría tratar de bloquear el acceso a los ahorros mientras el grupo tenga un préstamo.
 - Si el grupo solicita préstamos a una IMF o a un banco, es mejor que preste una suma única de dinero y la transforme en préstamos más pequeños para sus miembros. Existen dos razones para esto:
 - Al pedir prestado como grupo es posible obtener préstamos a más bajo costo, porque es más eficiente para la entidad crediticia.
 - Al obtener una cantidad grande y dividirla en préstamos pequeños con tasas más altas, el grupo puede generar ganancias; mientras que si una institución externa presta a los miembros individualmente, todas las ganancias son para la institución externa.
 - Los grupos nunca deben pedir préstamos superiores al valor de todas sus acciones por dos razones:
 - Para que los miembros no tomen préstamos muy grandes que sean difíciles de pagar: sus negocios son más seguros si crecen lenta y no rápidamente.
 - Para garantizar que el grupo pueda pagar sus préstamos siempre, aún si los miembros individualmente no pueden.

Formato del reglamento

Cómo se gobernará a sí mismo el grupo

I. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE EL GRUPO

- ¿Nombre del grupo?
- ¿Cuál es la dirección del grupo? ¿En
- que fecha fue fundado el grupo?
- ¿Cuál es la fecha de registro? Si existe.

II. OBJETIVO DE EL GRUPO

- *El objetivo del grupo es ser un proveedor de servicios financieros para sus miembros de forma independiente y rentable.*
- ¿Qué servicios proveerá el grupo para lograr este objetivo?

III. RELACIÓN CON FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO

- *El grupo no solicitará préstamos a instituciones financieras durante su primer ciclo de ahorro y préstamo. En caso de hacerlo durante ciclos siguientes debe seguir los siguientes principios:*
- *El grupo debe ser el prestatario y no sus miembros individuales.*
- *El grupo no permitirá a la entidad crediticia acceso a la información sobre sus préstamos individuales*
- *El ahorro de los miembros no puede usarse como garantía para préstamos externos.*
- *Cualquier préstamo solicitado o por el grupo no debe exceder el valor total de las acciones compradas por sus miembros.*

IV. ¿QUIÉN PUEDE SER MIEMBRO DE EL GRUPO?

- ¿Límite de edad mínima?
- ¿Género?
- ¿Lugar de residencia?
- ¿Otras circunstancias comunes?

V. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO

- 1 Presidente.
- 1 Registrador(a).
- 1 Portador(a) de caja.
- 2 Contadores.

VI. PROCEDIMIENTO ELECTORAL

- ¿Cuántos mandatos puede ejercer un miembro del Comité Administrativo?
- *Las elecciones se deben realizar al comienzo de cada nuevo ciclo.*
- ¿Cuál es la cantidad mínima de miembros presentes para efectuar las elecciones?
- *El procedimiento electoral usará un sistema que permita que el voto sea secreto para todos.*
- *La cantidad mínima de candidatos propuestos para cada cargo es de dos.*
- *Un candidato en las elecciones debe ser propuesto por otro miembro.*

VII. DESTITUCIÓN DE MIEMBROS DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO ENTRE ELECCIONES

- Cualquier miembro de la Asamblea General puede solicitar una revisión de la idoneidad de un miembro para estar en el Comité Administrativo. Si la mayoría de los miembros decide que la persona en cuestión debe ser destituida del Comité Administrativo, el miembro debe renunciar y se hará a la elección de otro miembro para que cubra el mismo cargo.

VIII. LAS REUNIONES

- ¿Para movilizar ahorros, el grupo se reunirá cada cuanto?
- *Para desembolsar los préstamos el grupo se reunirá cada cuatro semanas.*
- *El ciclo de reuniones continuará hasta un máximo de 52 semanas, antes de que el grupo reparta sus activos.*

IX. MIEMBROS QUE DEJAN EL GRUPO

- Si un miembro deja el grupo porque no tiene alternativa (por ejemplo, se muda hacia un lugar alejado), ¿Cómo calcula el grupo la cantidad que le debe ser pagada?
- Si un miembro deja al grupo antes del fin del ciclo, sin tener una buena razón, excepto su deseo de partir, ¿Cómo calcula el grupo la cantidad que le debe ser pagada?
- Si se expulsa a una persona porque no hacer regularmente depósitos de ahorro/compra de acciones ¿Cómo calcula el grupo la cantidad que le debe ser pagada?
- Si se expulsa a un miembro por no pagar un préstamo, ¿Cómo calcula el grupo la cantidad que le debe ser pagada?

X. EXPULSIÓN DE EL GRUPO

- ¿Por qué motivos puede ser expulsada una persona del grupo?

XI. FALLECIMIENTO DE UN MIEMBRO

- Si un miembro muere, ¿Cómo calcula el grupo la cantidad de dinero que debe ser dada a sus sobrevivientes?

XII. MULTAS

El siguiente cuadro contiene las multas que pueden ser aplicadas por infracciones cometidas por los miembros.

Infracciones	Cantidad
Ausencia en una reunión por razones personales	
Llegada tarde a las reuniones	
No recordar las reglas del grupo	
Pérdida del carné numerado	
Conversación durante la reunión	
Mostrar irrespeto a un compañero miembro	
No recordar las decisiones y actividades de la reunión precedente	
Incumplimiento de sus obligaciones, en un miembro del Comité Administrativo	

XIII. ENMIENDAS AL REGLAMENTO

- *2/3 de los miembros deben estar de acuerdo antes de poder modificar el reglamento*
- *Cualquier miembro pueden proponer modificaciones al reglamento.*

Servicios que ofrece el grupo

I. AHORROS

- *Los miembros pueden comprar de 1 a 5 acciones por reunión.*
- *¿Cuál será el precio de cada acción?*
- *Los miembros pueden contribuir con una cantidad igual de dinero acordada al inicio de cada ciclo futuro para acelerar el crecimiento de la cartera de préstamos. Éste aporte puede exceder el valor de cinco acciones si todos los miembros así lo acuerdan.*

II. PRÉSTAMO

- *¿Quién es elegible para solicitar un préstamo?*
- *La cantidad máxima que cualquiera puede pedir prestado es el triple del precio de sus acciones.*
- *El periodo máximo para un préstamo es de 24 semanas, pero durante el primer ciclo es de 12 semanas.*
- *Un miembro debe pagar un préstamo antes de pedir otro .*
- *¿Qué comisión será aplicada cada cuatro semanas?*
- *¿Qué pasará si un miembro no paga un préstamo?*
- *¿Después de cuánto tiempo debe considerar el grupo que un préstamo probablemente no será reembolsado e iniciar las acciones de recuperación contra el moroso?*
- *¿Qué pasará al préstamo si el prestatario muere?*
- *¿Cuál será la prioridad más alta para un préstamo?*
- *¿Cuál será la prioridad en segundo lugar de importancia?*
- *¿Cuál será la prioridad en tercer lugar de importancia?*

III. FONDO SOCIAL

- *¿De cuánto será la contribución para el fondo social?*
- *¿Con qué frecuencia se harán las contribuciones para el fondo social?*
- *¿Para qué tipo de emergencias ofrece beneficios el fondo social?*
 - *¿Cuánto será el beneficio por la muerte de un cónyuge?*
 - *¿Cuánto será el beneficio por la muerte de un hijo/a?*
 - *¿Cuánto será el beneficio por la muerte de un padre/madre?*
 - *¿Cuánto será el beneficio para un miembro cuya casa o lugar de trabajo sea destruido accidentalmente?*
 - *¿Cuánto será el beneficio en caso de enfermedad de un miembro de la familia?*

N.B. Cada programa elaborará un lista de beneficios del fondo social que contenga lo que la mayor parte de los participante consideren lo más importante. Lo que se muestra aquí es una lista sugerida que puede necesitar modificaciones.

Paso 2: Una vez se hayan tomado todas las decisiones, se llena la copia en blanco del reglamento (véase el Anexo 2) y todos en el grupo la firman. El reglamento se entrega al Presidente del grupo diciéndole que deberá guardarlo hasta la siguiente reunión, cuando será depositado en la caja del grupo.

Resumen y conclusiones:

El Facilitador pregunta a los miembros si tienen inquietudes o dudas.

El Facilitador dice a los miembros que para que todos conozcan las reglas, cada persona debe recordar una regla, empezando por la Cláusula II y excluyendo la Cláusula IV (Composición del Comité Administrativo). Como el número de normas es mayor que el número de miembros, sólo una cantidad limitada puede ser recordada por vez. El Facilitador le dice a cada miembro, *por número*, que regla que debe recordar y le pide que la repita para estar seguro de que la comprende. El Facilitador toma nota de qué regla debe ser recordada por qué miembro y les dice que se aplicará una multa a los que no recuerden su regla, de acuerdo a lo establecido en el reglamento. Se asegurará que los miembros concuerden en que es algo justo.

El Facilitador usa otra copia en blanco del reglamento y escribe el número de cada miembro frente a la regla correspondiente que se ha pedido que recuerde. Esto garantiza que en la siguiente reunión el Facilitador podrá conectar con facilidad cada pregunta al miembro correspondiente.

El Facilitador dice a los miembros que la siguiente reunión incluirá a todos los miembros, pero tiene como propósito entrenar al Comité Administrativo, de tal forma que aprendan como manejar una reunión y como llevar el registro en las libretas. El título de esa reunión será “Registro y gestión de una reunión de ahorro/compra de acciones”

El Facilitador recuerda a los miembros que el Comité Administrativo podrá recibir su entrenamiento solo si el equipo de materiales del grupo es pagado o exista el acuerdo de pago de acuerdo a la directriz del programa que promueve la metodología. El costo del equipo es mencionado nuevamente y el Facilitador confirma que el Comité Administrativo tendrá el dinero necesario disponible en la siguiente reunión⁵. En este punto el Facilitador puede sugerir que el grupo, en conjunto, comprometa a cada miembro a hacer la contribución necesaria y les ayuda a calcular la cifra que cada uno tendrá que pagar.

Se agradece al grupo por la participación y se clausura la reunión.



⁵ Algunos programas acuerdan que los grupos paguen el precio del equipo en un período de un mes, durante el cual el grupo recoge el dinero correspondiente de cada miembro. Lo más importante es que se pague el equipo sobre la base de un acuerdo claro y que no sea donado. Esto establece, en una etapa temprana, el principio básico de autonomía.

4.4 Módulo 4: Registros y cómo manejar una reunión de ahorro/compra de acciones

Objetivo:

Al final de la sesión de entrenamiento:

- Cada miembro del Comité Administrativo habrá comprendido sus responsabilidades
- El Registrador(a) y los Contadores habrán comprendido sus roles en el mantenimiento de los registros basados en libretas

El equipo y los responsables de las llaves

El equipo, cuyo contenido es descrito en la página 41, necesita ser entregado al grupo. Los miembros ya habrán recibido sus carnés numerados (que forman parte del equipo) y el Facilitador debe primero confirmar que todos han traído consigo el carné a la reunión.

Paso 1: El Facilitador recibe el dinero por el kit (acordado en la reunión anterior) y hace la entrega formal junto con un recibo, al Presidente, pidiéndole que deposite la copia del reglamento en el interior de la caja.

Se le dice al grupo que la seguridad del kit será responsabilidad del Portador(a) de caja y que el/ella debe llevarlo a cada reunión del grupo. El Facilitador debe sugerir al Comité que, después de cada reunión, se acompañe al Portador(a) de caja a su casa y que sea escoltado por otros miembros a las reuniones, para añadir seguridad a la caja del efectivo.



El Facilitador debe traer 3 juegos de libretas de muestra que serán usadas en la sesión de práctica y 1 lenada de acuerdo a lo mostrado en las Figuras 4.6, 4.7 y 4.8 (páginas 53 – 54). O contar con carteleras que sirvan para hacer los ejercicios de manera que todo el grupo pueda observar la forma de registro que debe llevar el registrador (a).

Paso 2: El Facilitador pregunta a los miembros, uno por uno, sobre la regla que debían recordar de memoria y los llama uno a uno para que la recite. Si uno de los miembros la ha olvidado, se le aplicará una multa (de acuerdo con lo establecido en el reglamento), y el Facilitador pregunta al resto de los miembros si alguien más puede recordarla. Las multas son puestas en la bolsa de tela del fondo de préstamos, incluida en el equipo. Una vez completado este paso, el Facilitador les informa que este proceso se repetirá en la reunión siguiente, hasta que todos logren recordar sus normas.

Paso 3: El Facilitador dice a los miembros que aunque ya hayan nombrado su Comité Administrativo es necesario nombrar a tres personas como Responsables de las llaves, quienes conservarán las llaves para garantizar que la caja se pueda abrir solamente durante las reuniones. No es necesario celebrar elecciones para nombrar a estas personas, pero se pueden elegir por medio de un debate. Los criterios para la selección son:

- Deben ser miembros de la Asamblea General y no del Comité Administrativo.

- Confiable.
- Persona cuidadosa que difícilmente pueda perder la llave.
- Que viva cerca del lugar de las reuniones.

Paso 4: El Facilitador dice al grupo que la existencia de tres candados significa que la caja no puede ser abierta sin la cooperación de las tres personas responsables de las llaves y el Portador(a) de caja. Lo cual sirve a dos propósitos. Preguntará a los miembros cuáles podrían ser. Facilitará el debate hasta que haya obtenido las siguientes respuestas:

- Hace que sea difícil violar la caja, porque al menos 4 personas diferentes deben estar de acuerdo para abrirla, entonces el dinero está seguro.
- Debido a que no se puede abrir la caja entre reuniones, las transacciones solo se efectúan frente a todos los miembros y los registros no pueden ser alterados.

Principios basados en las libretas

Paso 1: El Facilitador pregunta qué es lo que compone la riqueza del grupo. La respuesta que está buscando es que está compuesta por:

- El dinero en efectivo en la caja.
- Los préstamos que deben los miembros.
- Cualquier propiedad perteneciente al grupo.

Concluirá explicando que todos deben recordar de memoria la cantidad de dinero en efectivo en la caja, y que los préstamos otorgados a los miembros van a ser registrados en las libretas de ahorro/crédito individuales. Mientras que las condiciones y existencia de las propiedades del grupo pueden ser confirmadas por observación.

Paso 2: Pregunta que es lo que cada miembro necesita saber sobre su propia situación financiera frente al grupo. Facilita la discusión y busca que la respuesta sea que los individuos necesitan saber:

- La cantidad de dinero que ha ahorrado.
- La cantidad de dinero que debe por préstamos aún no pagados.

Paso 3: El Facilitador dice que la información sobre la cantidad de acciones y los préstamos individuales queda consignada en las libretas de los miembros. En este punto muestra las libretas y les explica que la mitad frontal sirve para registrar las acciones compradas por cada miembro y la mitad trasera para registrar los préstamos de cada miembro.

Paso 4: El Facilitador le dice al Comité Administrativo que mantener los registros es una actividad de todo grupo y no sólo de Comité Administrativo, y que el trabajo del Comité Administrativo es asegurarse de que todos tengan claro las cantidades manejadas y el proceso.

Paso 5: El Facilitador le dice al Comité Administrativo que aunque este sistema no necesita personas que sepan leer y escribir, necesita personas que sepan contar. Debe verificar una vez más que todos en el Comité Administrativo (especialmente los Contadores) sean capaces de contar adecuadamente.

Ahorro/compra de acciones

Paso 1: El Facilitador pide a todos mostrar sus carnés numerados. Les dice que cuando las transacciones sean realizadas el Registrador(a) no necesitará recordar de memoria los nombres de cada uno, sino que los llamará por número, de manera que nadie sea olvidado. Se dice a los miembros que guarden con cuidado sus carnés numerados ya que serán multados en caso de pérdida, como ha sido acordado en el reglamento.

Paso 2: El Facilitador dice que los miembros pueden desear ahorrar cantidades diferentes entre sí, y que cada miembro puede también desear ahorrar cantidades diferentes en momentos diferentes. Por este motivo el ACL permite a los miembros ahorrar en cantidades diferentes al comprar entre una y cinco acciones en cada reunión. El valor de la acción ha sido decidido anteriormente y el Facilitador pide a los miembros que se lo recuerden. Por ejemplo, si una acción es equivalente a \$1.000, entonces cada miembro puede ahorrar \$1.000, \$2.000, \$3.000, \$4.000 o \$5.000 por reunión.

Paso 3: En este punto el Facilitador usa tres juegos de libretas de muestra para demostrar cómo se ingresan las compras de acciones. Estas se llenan de acuerdo a las Figuras 4.6, 4.7 y 4.8. Un máximo de 13 libretas serán necesarias (para un grupo de 25), donde cada dos miembros comparten una libreta. En algunos casos es práctico que el facilitador lleve dibujada la hoja de registro de acciones en una cartelera, ésta se debe poner en una parte donde todos los participantes la puedan visualizar para que observen cómo se registran las acciones. La portada de la libreta se muestra abajo en la Figura 4.5. De ser necesario, las libretas pueden hacerse con cuadernos escolares ordinarios, de tal forma que no se necesite impresión especializada. Normalmente se pueden hacer en tamaño A5 (148 x 210 mm).

Figura 4.5: Portada de la libreta

Grupos de Ahorro y Crédito Local
Libreta de Acciones del participante



Nombre del Grupo: Jovenes Ahorradores

Número del Grupo: 222213

Nombre del Participante: Nilsa Yoleima Preciado

Número del Participante: 5

La portada de la libreta tiene espacio para el nombre y número del grupo, junto con el nombre y número del miembro. El número del miembro debe corresponder con el que aparece en el carné numerado entregado a cada miembro, de tal forma que nadie pueda utilizar la libreta de otro miembro.

Paso 4: El Facilitador distribuye el primer juego de libretas, que ya contienen las entradas ilustradas en la Figura 4.6. Explicará que cuando cada miembro compra de 1 a 5 acciones en una reunión, estas acciones se sellan en la libreta. Una acción se muestra como un símbolo, tal como una flecha, una estrella o una luna. En el ejemplo de más abajo, una acción se representa con una flecha y tiene un valor de \$1.000

Paso 5: El Facilitador usa el sello para llenar una libreta en blanco de acuerdo a la figura 6 de más abajo.

Figura 4.6: Libreta con 11 acciones selladas

Valor de una acción	<u>\$ 1.000</u>
Acciones compradas por reunión	
Cantidad inicial de acciones	0
Cantidad de acciones compradas en el período	
Cantidad de acciones vendidas en el período	
Acciones netas del período (a reportar)	

Explicación: La ilustración muestra que ha habido cinco reuniones de ahorro/compra de acciones, en las cuales la participante, Yoleima Preciado, ha comprado 11 acciones.

Cuando el miembro realiza sus contribuciones, el registrador(a) sellará el número correcto de acciones en su libreta, asegurándose de que el portador(a) de la caja y el miembro supervisen su acción y confirmen que la cantidad es correcta.

Los espacios vacíos son tachados en cada renglón para prevenir el registro de entradas fraudulentas en una fecha posterior.

Las acciones de Yoleima le costaron $11 \times \$1.000 = \11.000 .

Paso 6: El Facilitador recoge el primer juego de libretas y distribuye el segundo, o dibuja en la cartelera o tablero la hoja de registro que

contiene las entradas correspondientes a la Figura 4.7, más abajo, y continúa con la explicación del caso. Continúa llenando la libreta hasta que luzca como en la figura 4.7 pero *sin las líneas rojas trazadas sobre los sellos de los renglones 5 y 6*. Para continuar con la explicación de cómo las acciones pueden ser canceladas y vendidas de nuevo al grupo a cambio de dinero, haciendo las líneas de cancelación y explicando que el miembro ha recibido \$3.000 en efectivo.

Figura 4.7: Libreta mostrando la venta de tres acciones

Valor de una acción	<u>\$ 1.000</u>
Acciones compradas por reunión	
Cantidad inicial de acciones	0
Cantidad de acciones compradas en el período	
Cantidad de acciones vendidas en el período	
Acciones netas del período (a reportar)	

Explicación: Durante la 7ª reunión, Yoleima explicó que tenía un problema personal y que le era imposible comprar acciones. El Registrador(a) tacho los cinco cuadros de esa semana, para indicar que ella no compró acciones.

Adicionalmente, Yoleima necesitó algún dinero, por lo que pidió cancelar tres acciones y recibió \$3.000 del Registrador ($\$1.000 \times 3 = \3.000).

El registro de esto se muestra a la izquierda, donde líneas rojas se han trazado sobre tres acciones que ella compró durante las reuniones 5 y 6.

La posibilidad de vender acciones brinda a los miembros acceso a sus ahorros, *pero todos los miembros deben entender que al hacer esto, perderán ingresos futuros*

cuando las ganancias sean repartidas. Una vez que las acciones han sido vendidas, no podrán ser compradas de nuevo.

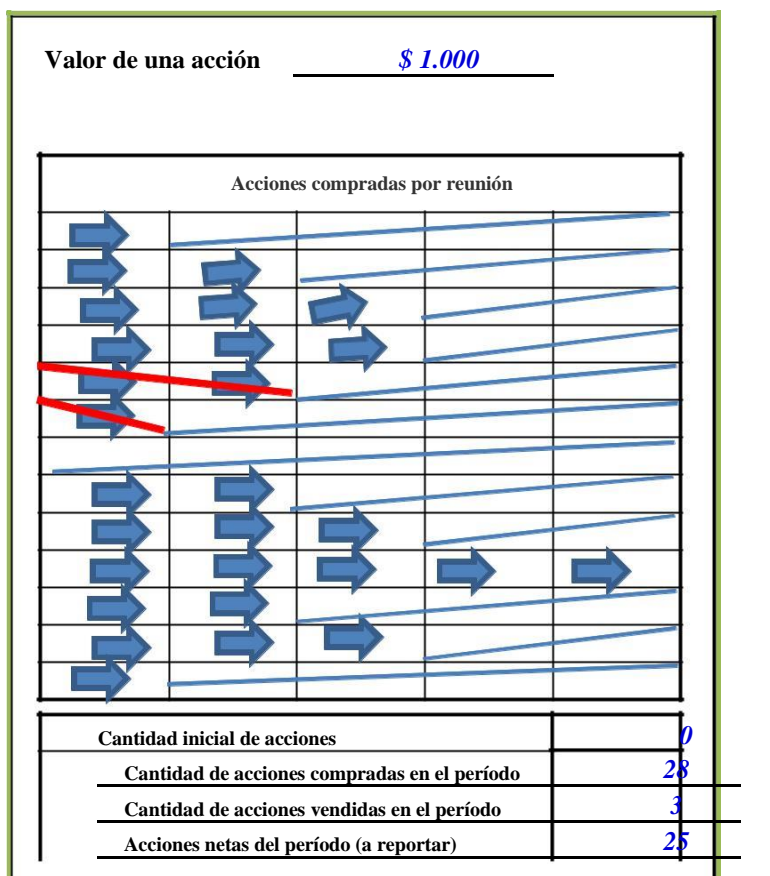
Uno de las fortalezas del sistema de ACL es que puede ser flexible cuando los miembros enfrentan problemas personales. Aún cuando no es bueno para los miembros que dejen de ahorrar o vendan sus acciones antes del fin del ciclo, este procedimiento es posible en casos de emergencia.

Paso 7: El Facilitador debe discutir con el grupo si Yoleima debería haber considerado pedir prestada la pequeña cantidad que necesitaba. Esta podría haber sido una manera de resolver su problema personal sin tener que vender sus acciones. Pero es importante que ella no se hubiera sentido presionada a pedir el préstamo debido a que ella puede preferir no incrementar sus riesgos al tomar mayores responsabilidades.

Nota: El lapicero rojo se utiliza solamente para cancelar las acciones de los miembros o para cerrar un préstamo terminado.

Paso 8: El Facilitador recoge el segundo juego de libretas y distribuye el tercero, que contiene las entradas de la Figura 4.8, o dibuja en la cartelera o el tablero. Quedándose con la libreta que ha estado llenando, procede a completar las entradas de las primeras 12 reuniones, llenando la tabla de resumen en la parte inferior.

Figura 4.8: Acciones al final de 13 reuniones



Explicación : La Figura 4.8 muestra como luce una libreta cuando una página está llena. Al final de la 13^{ava} reunión Yoleima Preciado había comprado un total de 28 acciones. En el cuadro debajo de los sellos de las acciones, se escribe este número en el renglón titulado “Cantidad de acciones compradas en el período”.

Pero, como hemos visto, en la reunión 7 ella cancelo tres acciones compradas en las reuniones 5 y 6, durante la 13^{ava} reunión este número se escribe en el renglón titulado “Cantidad de acciones vendidas en el periodo”. Las “Acciones netas del periodo (a reportar) son por lo tanto, solo 25 y no 28.

La figura 4.8 sólo muestra la cantidad de acciones compradas y vendidas después de 13 reuniones. No es lo mismo que el final de un ciclo, el cual, en el caso de los grupos de ACL, dura un año. La manera

de manejar esto será cubierta en una sesión de entrenamiento posterior.

Paso 9: El Facilitador informa al grupo que los procedimientos de desembolso y pago de préstamos serán cubiertos en las reuniones futuras.

Una vez que todos los miembros han comprendido y no hay más preguntas, el Facilitador recoge las libretas de muestra.

El siguiente paso será que el Comité Administrativo aprenda los procedimientos necesarios para manejar la siguiente reunión en la cual se efectuará la primera actividad real de

ahorro/compra de acciones. El resto de los miembros permanece para observar el entrenamiento.

Se debe recordar a todos los miembros que deben traer suficiente dinero en la próxima reunión para hacer su contribución al fondo social y también para comprar la cantidad de acciones que deseen.

Manejo de una reunión: Aspectos Generales

e explica a los miembros del Comité Administrativo que hay dos tipos básicos de **S** reuniones: las reuniones de ahorro y las reuniones de préstamo. El Facilitador dice que todas las reuniones son de ahorro/compra de acciones, pero las reuniones de préstamo solo suceden cada cuatro semanas (mensuales).

Por el momento, el Comité Administrativo aprenderá *exclusivamente* a conducir una reunión de ahorro/compra de acciones. Los roles del Presidente, el Registrador(a) y el Portador(a) de caja son los siguientes:

- El Presidente mantiene el orden, impone las multas y anuncia cada paso de la reunión a medida que se avanza de un procedimiento al otro.
- El Registrador(a) es responsable de controlar las transacciones financieras que ocurran durante cada paso de la reunión – por el momento solo aquellas relacionadas con el fondo social y el ahorro/compra de acciones, pero en el futuro también los pagos y desembolsos de préstamos. Es responsable también por las entradas en las libretas y de anunciar los balances al final de la reunión.
- El Portador(a) de caja es el responsable de la seguridad de la caja entre reuniones, asistir al registrador(a) a mantener las libretas, y en el futuro, manejar el sistema de ahorro cotidiano.

Manejo de una reunión de ahorro/compra de acciones: Específicos

Paso 1: Para facilitar esta sesión de entrenamiento para el Comité Administrativo, el Facilitador usa la Tabla 4.6: (Procedimientos para la primera reunión de ahorro/compra de acciones). El Facilitador no reparte este documento pero lo tiene a mano como referencia.

Paso 2: El Comité Administrativo se acomoda de la forma en la que se sentarán en la reunión y el Facilitador les dice que no deben preocuparse por cometer errores porque el/ella estará ahí para ayudarlos durante las reuniones.

Paso 3: El Facilitador informa que se tienen que concentrar exclusivamente en el fondo social y en el ahorro/compra de acciones. Esto les dará la oportunidad de familiarizarse con la ejecución de estas actividades antes de aprender a manejar los préstamos.

Paso 4: El Facilitador revisa los procedimientos de la Tabla 4.6.

Tabla 4.6: Procedimientos para la reunión de ahorro/compra de acciones

Etapa de la reunión	Primera reunión de compra de acciones – Procedimientos
1. Apertura de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente llama la reunión al orden. • El Registrador(a) pasa lista de asistencia. • Los Responsables de las llaves abren la caja, la cual permanece frente al Portador(a) de caja. • El tazón de las multas es ubicado frente al Presidente, de tal forma que las multas puedan ser recolectadas durante la reunión. • El registrador(a) llama a cada miembro por orden numérico al frente, les da su carné numerado y les dice que deben traerlo siempre a todas las reuniones. • El Registrador(a) escribe sus nombres y números en las libretas pero no las entrega a los miembros.
2. Fondo social	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente anuncia que se realizarán las contribuciones para el fondo social. • El Registrador(a) llama a cada miembro, por número, para que entreguen sus contribuciones al fondo social a los Contadores. • Cuando el miembro pase al frente y entregue su contribución para el fondo social al el Contador(a) se le entrega su libreta. • Los Contadores confirman que cada miembro haya aportado la contribución correcta y la ubican en el tazón para contar el dinero. • Los contadores cuentan la cantidad total existente en el tazón para contar el dinero y la anuncian a los miembros. • El Registrador(a) anuncia que todos deben recordar esta cantidad en la siguiente reunión . • El dinero del fondo social es puesto dentro de su bolsa de tela con cierre de cordón y colocado de regreso en la caja de efectivo.
3. Ahorro/Compra de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente anuncia que los miembros comprarán acciones. • El Registrador(a) llama a cada miembro al frente por su número . • Cada miembro pasa al frente y compra de 1 a 5 acciones, dando el dinero a los Contadores y su libreta al Registrador(a). • Los Contadores cuentan el dinero, lo depositan en el tazón para contar el dinero, y anuncian el número de acciones que han sido compradas por el miembro. • El Registrador(a) estampa el número correcto de acciones en la libreta y tacha los cuadros sin usar. • El miembro revisa que el número de sellos puestos en su libreta sea correcto: <u>Su libreta permanece en manos del Registrador(a) por el resto de la reunión.</u>

Etapa de la reunión	Primera reunión de compra de acciones – Procedimientos
4. Gastos (opcional)	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente pregunta al Registrador(a) si habrá algunos gastos necesarios antes de la siguiente reunión. Si todos los miembros aprueban algún gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores para que saquen la cantidad de dinero necesaria del tazón para contar el dinero y se la entreguen al miembro responsable de pagar el gasto.
5. Calculo del nuevo balance del fondo de prestamos	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores combinan el dinero del tazón de multas y del tazón de contar el dinero. • Los Contadores cuentan el dinero y el Registrador(a) anuncia la cantidad total al grupo. • El Registrador(a) informa al grupo que este dinero constituye su fondo de préstamo. • Los Contadores guardan el fondo de préstamos en su bolsa de tela con cierre de cordón dentro de la caja de efectivo.
6. Cierre de los balances	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo social y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo social para la siguiente reunión. • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del Fondo de préstamos y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo de préstamos para la siguiente reunión. • El Registrador(a) escribe los dos balances en el cuaderno incluido en el equipo y alienta a los miembros, que son capaces, a escribirlo también. • El Presidente llama a los Responsables de las Llaves para cerrar la caja.
7. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita a los miembros a discutir cualquier otro tema que pueda ser de interés . • El Presidente anuncia la fecha y hora de la siguiente reunión, y le recuerda a todos traer su dinero para la contribución al Fondo social y para la compra de acciones. • El Presidente anuncia a los miembros que podrán solicitar préstamos por primera vez, tres semanas después de la fecha de la presente reunión. • Una vez se completa la discusión, el Presidente clausura la reunión.

Nota: Para las dos visitas después de esta reunión (entre el Entrenamiento 4 y el Entrenamiento 5) el Facilitador debe usar el Anexo 1: Guía consolidada de los procedimientos de las reuniones

El registrador(a) escribe lo siguiente en su cuaderno al final de cada reunión:

<i>Fecha</i>	<i>Efectivo en la bolsa del fondo de préstamo</i>	<i>\$3.600</i>
<i>Fecha</i>	<i>Efectivo en la bolsa del fondo social</i>	<i>\$54.500</i>

Resumen y conclusiones:

El Facilitador responde cualquier pregunta remanente sobre los procedimientos de ahorro/compra de acciones y préstamos y recuerda al Comité Administrativo que de ese momento en adelante, el grupo depende de su capacidad de liderazgo.

El Facilitador recuerda a los miembros que se espera que puedan repetir en la siguiente reunión la regla del reglamento que les fue asignada. Se agradece al Comité Administrativo y a los miembros que observaban y se clausura la reunión.

4.5 Módulo 5: Primera reunión de ahorro/compra de acciones

Objetivo:

Al final de la reunión de entrenamiento:

- Todos los miembros habrán contribuido al fondo social por primera vez
- Todos los miembros habrán comprado acciones por primera vez
- Los miembros del Comité Administrativo habrán dirigido su primera reunión.

Aspectos Generales

El Presidente llama la reunión al orden y revisa la agenda para la reunión.

El primer punto, en cada reunión hasta que todos los miembros entiendan claramente el reglamento, es que el Facilitador le pida a cada miembro repetir la regla que se le fue asignada para recordar. Los miembros que han olvidado la regla serán multados y se les recordará que el proceso de memorización es muy importante para el grupo de ACL. Al recordar las reglas del grupo están ayudando a manejarlo.

Ya que es la primera reunión con dinero, el Presidente recuerda al grupo la cantidad de la contribución para el fondo social y el valor de la acción individual. Les recuerda a los miembros que pueden ahorrar por medio de la compra de 1 a 5 acciones.

Primer ahorro/compra de acciones

Paso 1: El Facilitador sienta a todos en su lugar, de cara al Comité Administrativo, con los Contadores sentados en una silla al lado de la mesa del Comité (si el grupo cuenta con una mesa).

Paso 2: Se entregan todas las llaves de candado a cada Portador de llaves y se les dice que deben conservarlas en un lugar seguro, trayendo solo una a cada reunión. Se les informa que nunca deben permitir que alguien más tenga acceso a las copias de las llaves pero que deben enviar la llave con otro miembro, si por alguna razón no pueden asistir a una reunión.

Paso 3: El Facilitador explica a la Asamblea General que de ahora en adelante, está ahí solo para apoyar al Comité Administrativo, el cual está a cargo de las reuniones.



Paso 4: El Presidente llama a los responsables de las llaves para abrir la caja y el Registrador(a) saca las libretas. El Registrador(a) recuerda a todos que se les ha asignado un número y que llamará a cada persona para ayudarlos a preparar su libreta. Cada miembro es llamado por número, y por turnos su nombre y número es escrito en la portada de la libreta, junto con el nombre y número del grupo y el valor de la acción individual.

Paso 5: El Comité conduce una reunión de ahorro/compra de acciones siguiendo los pasos de la Tabla 4.6 de la reunión anterior.

Resumen y conclusiones:

El Facilitador responde cualquier pregunta sobre los procedimientos de ahorro/compra de acciones. El Presidente recuerda a la Asamblea General la fecha de la siguiente reunión de Ahorro/compra de acciones y les recuerda traer sus contribuciones para el fondo social y el dinero para comprar las acciones. También debe informar a los miembros que la primera reunión de préstamos ocurrirá cuatro semanas después de la presente reunión de ahorros.

El Facilitador revisa el reglamento, asignando a cada persona una nueva regla para recordar en la siguiente reunión: tomando nota nuevamente de qué miembro está encargado de recordar qué regla. Este proceso se desarrolla a lo largo de todo el entrenamiento hasta que el facilitador está satisfecho de que todos los miembros están conscientes del Reglamento. *Ésta actividad no será mencionada de nuevo en este manual de entrenamiento, pero hará parte rutinaria de todas las reuniones hasta que concluya la fase intensiva.*

Se agradece al grupo por la participación y se clausura la reunión.

4.6 Módulo 6: Primera reunión de desembolso de préstamos

Objetivo:

Al final de la reunión de entrenamiento:

- Los procedimientos del fondo social y ahorros se habrán seguido normalmente •
- Algunos miembros habrán tomado préstamos por primera vez

Aspectos generales

Esta reunión será la primera oportunidad para que los miembros del grupo tomen prestado de los fondos del grupo. Solo unas pocas reuniones de ahorro/compra de acciones han ocurrido por lo que la cantidad de dinero del fondo de préstamo será pequeña. El Facilitador debe ayudar al grupo a discutir a quien se le permitirá tomar un préstamo.

El Presidente llama la reunión al orden y discute la agenda para la reunión. Explica que ésta será la primera reunión con préstamos.

Primer desembolso de préstamos

Paso 1: El Facilitador informa que los préstamos serán tomados y pagados cada cuatro semanas, sin importar cada cuanto se reúna el grupo. Algunos grupos querrán desembolsar préstamos cada vez que se reúnan, de manera que todos sus ahorros estén en circulación.

Pero esto no es recomendable durante el primer ciclo pues la experiencia muestra que esto normalmente genera confusión. Es mejor para grupos que se reúnen semanal o quincenalmente que se acostumbren a prestar y pagar cada 4 semanas durante el primer ciclo completo antes de empezar con la tarea más complicada de manejar desembolso y pago de préstamos en cada reunión.

Paso 2: Manejo de los préstamos en las libretas. El Facilitador explica que las libretas serán usadas también para mantener un registro de los préstamos.

Paso 3: En este momento, el Facilitador repartirá el mismo juego (tercero) de libretas utilizado en la reunión de entrenamiento previa, con entradas correspondientes a la Figura 4.12 en la página 63. Explica que las libretas no sólo registran los ahorros en la forma de acciones, sino que también registran los préstamos individuales tomados por cada miembro.

Paso 4: La forma en que las libretas son usadas para registrar los préstamos se muestra en las Figuras 4.9 - 4.12 en las páginas siguientes.

Figura 4.9 Registro de préstamos de un miembro (1)

Préstamos		Tasa	3%
Nº de prést.	Concepto	Monto	Firma
I	Cantidad prestada	30.000	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Yoleima</div>
	Total Deuda Interes mens.	900	
	(Préstamo + Interés)	30.900	
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
Fin	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		

Explicación: El ejemplo en la izquierda es el primer préstamo de Yoleima Preciado (como se muestra en la columna “No de prést.”). Ella tomó prestado \$30.000. No se muestra ninguna fecha debido a que las reuniones de préstamos suceden a intervalos de 4 semanas.

La comisión por el servicio es de \$900 porque su grupo cobra el 3% de la suma principal cada cuatro semanas. En este caso, el periodo del préstamo es de 12 semanas, indicadas por la palabra “FIN” junto al renglón de “Pagado”, 12 semanas en el futuro.

Yoleima firma para mostrar que entiende que debe \$30.000 por el préstamo y \$900 por la comisión por el servicio de cuatro semanas. *Esto es, en efecto, un contrato.*

En la siguiente reunión de préstamos, cuatro semanas después, ella hizo el pago de la comisión por el servicio de \$900. La siguiente entrada en su libreta aparece como se muestra en la Figura 4.10 más abajo.

Figura 4.10: Registro de préstamos de un miembro (2)

Préstamos		Tasa	3%
N° de prést.	Concepto	Monto	Firma
I	Cantidad prestada	30.000	Yoleima
	Interes mens.	900	
	Total Deuda (Préstamo + Interés)	30.900	
	Abono pagado	900	
	Saldo (Deuda - abono)	30.000	
	Interes mens.	900	
	Total Deuda (Saldo + Interés)	30.900	
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
Fin	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		

Explicación: Esto muestra que Yoleima aun debe \$30.000 y que una vez más, una comisión por el servicio de \$900 deberá ser pagada en la siguiente reunión.

Luego, el Registrador(a) escribe el nuevo balance a pagar el cual es $\$30.900 - \$900 = \$30.000$ en la columna "Saldo".

Luego añade una comisión por el servicio de \$900 al nuevo saldo prestado. Los \$30.000 se tratan como si fueran un nuevo préstamo, el cual, dentro de mes, reportara \$900 por comisión de servicio. Entonces, Yoleima es informada de que deberá \$30.900 en la siguiente reunión de pago de préstamo, cuatro semanas después.

Figura 4.11: Registro de préstamos de un miembro (3)

Préstamos		Tasa	3%
N° de	Concepto	Monto	Firma
1	Cantidad prestada	30.000	Yoleima
	Interes mens.	900	
	Total Deuda	30.900	
	(Préstamo + Interés)	30.900	Yoleima
	Abono pagado	900	
	Saldo (Deuda - abono)	30.000	
	Interes mens.	900	
	Total Deuda (Saldo + Interés)	30.900	Yoleima
	Abono pagado	10.000	
	Saldo (Deuda - abono)	20.900	
	Interes mens.	650	
Fin	Total Deuda (Saldo + Interés)	21.550	
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		

Explicación : Después de otras cuatro semanas, ella solo pudo pagar \$10.000. Debido a que ella debe ahora \$20.900 (\$20.900 en capital principal y \$650 en comisión de servicio acumulada) esto significa que ella aún debe \$21.650.

El registrador(a) recibe los \$10.000 y escribe el nuevo préstamo de \$20.900 (con el mismo número de préstamo) en el renglón siguiente. También añade una comisión por el servicio de \$650 la cual deberá pagar en la siguiente reunión. Por lo tanto, el total de la deuda de Yoleima es \$21.550.

Figura 4.12: Registro de préstamos de un miembro (4)

Préstamos		Tasa	3%
			Yoleima
			Ana Silvia
	Abono pagado		
	Saldo (Deuda - abono)		
	Interes mens.		
	Total Deuda (Saldo + Interés)		

Explicación: La figura 4.12 en la izquierda, muestra que en la siguiente reunión Yoleima pagó el total de su deuda \$21.550. El Registrador(a) escribe \$21.550 en el renglón "Pagado" y firma la entrada.

Una vez el préstamo es totalmente pagado, el Registrador(a) traza una línea roja a través de todo el registro del préstamo. Esto indica que el préstamo ha sido totalmente pagado.

Una vez se completa este paso, el Facilitador recoge las libretas de muestra.

Si Yoleima no hubiera podido pagar el monto total a tiempo, sería inmediatamente obvio, porque existiría una cantidad escrita en el cuadro de "Cantidad prestada o saldo" después del periodo acordado, marcado como "FIN" y no habría una línea diagonal cancelando el préstamo.

Manejo de una reunión de ahorro/compra de acciones y desembolso de préstamos : Aspectos específicos

Paso 1: El Facilitador usa la guía en la Tabla 4.7 para facilitar la reunión. Esta guía es igual a la guía anterior, pero ahora incluye los procedimientos para el desembolso de préstamos. Los cambios son marcados como








y todo lo demás se mantiene igual.

El Facilitador no entregará este documento al Comité Administrativo, pero lo man tiene a mano como referencia.


Paso 2: El Facilitador revisa los procedimientos de la Tabla 4.7 (página 65)

Nota: Para las visitas entre el Modulo 6 y el Modulo 7 el facilitador debe usar el Anexo 1: Guía consolidada de los procedimientos de las reuniones.

Tabla 4.7: Procedimientos para ahorro/compra de acciones y primera reunión de desembolso de préstamos

Etapa de la reunión	Compra de acciones y primer desembolso de préstamos Procedimientos
<p>1. Apertura de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente llama la reunión al orden. • El Registrador(a) pasa lista de asistencia. • Los Responsables de las llaves abren la caja, la cual permanece frente al Portador(a) de caja. • El tazón de las multas es ubicado frente al Presidente, de tal forma que las multas puedan ser recolectadas durante la reunión.
<p>2. Fondo social</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero de la bolsa del Fondo social, lo ponen en el tazón de contar el dinero, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • El Registrador(a) llama a cada miembro, por número, para que entreguen sus contribuciones al fondo social a los Contadores. • Cuando el miembro pase al frente y entregue su contribución para el fondo social al el Contador(a) se le entrega su libreta. • Los Contadores confirman que cada miembro haya aportado la contribución correcta y la ubican en el tazón para contar el dinero. • El Registrador(a) pregunta si alguno de los miembros no ha hecho un pago al fondo social en la reunión anterior. De ser así se les pide pagar ahora. • El Registrador(a) pregunta si alguien necesita ayuda del fondo social. Los miembros que necesiten pueden hacer su petición al grupo. • Si la mayoría de los miembros aprueba la ayuda, se entrega el dinero al miembro de acuerdo al reglamento. • Los contadores cuentan la cantidad total existente en el tazón para contar el dinero y la anuncian a los miembros. • El Registrador(a) anuncia que todos deben recordar esta cantidad en la siguiente reunión . • El dinero del fondo social es puesto dentro de su bolsa de tela con cierre de cordón y colocado de regreso en la caja de efectivo.

Etapa de la reunión	Compra de acciones y primer desembolso de préstamos Procedimientos
<p>3. Ahorro/ Compra de acciones</p> <p>Nuevo</p> <p>Nuevo</p> <p>Nuevo</p> <p>Nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del Fondo de préstamo de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero del fondo para préstamos de su bolsa, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • Una vez se acuerda que la cantidad recordada y la cantidad contada son iguales, el dinero se coloca en el tazón para contar el dinero. • Cada miembro pasa al frente y compra de 1 a 5 acciones, dando el dinero a los Contadores y su libreta al Registrador(a). • Los Contadores cuentan el dinero, lo depositan en el tazón para contar el dinero, y anuncian el número de acciones que han sido compradas por el miembro. • El Registrador(a) estampa el número correcto de acciones en la libreta y tacha los cuadros sin usar. • El miembro revisa que el número de sellos puestos en su libreta sea correcto: <u>Su libreta permanece en manos del Registrador(a) por el resto de la reunión.</u> • (Si un miembro necesita hacer un retiro, pedirá hacerlo en vez de comprar acciones. Cuando se requiere un retiro, el Registrador(a) tachará el número de acciones que corresponden al valor del retiro en la libreta del miembro y los Contadores le darán el dinero del tazón de contar el dinero. El valor de la acción que se le paga al miembro será igual al valor original de compra.)
<p>4. Gastos</p> <p>Nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión anterior, la persona que hizo el gasto, rinde cuentas y devuelve cualquier dinero sobrante a los Contadores, quienes lo depositan en el tazón de contar el dinero. • El Presidente pregunta al Registrador(a) si habrá algunos gastos necesarios antes de la siguiente reunión. Si todos los miembros aprueban algún gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores para que saquen la cantidad de dinero necesaria del tazón para contar el dinero y se la entreguen al miembro responsable de pagar el gasto.
<p>5. Cálculo del nuevo balance del Fondo de préstamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores combinan el dinero del tazón de multas y del tazón de contar el dinero. • Los Contadores cuentan el dinero y el Registrador(a) anuncia la cantidad total al grupo. • El Registrador(a) anuncia al grupo que este será el dinero disponible para préstamos en esta reunión.

Etapa de la reunión	Compra de acciones y primer desembolso de préstamos Procedimientos
<p>5 Desembolso de préstamos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita las peticiones de préstamos, recordando a los miembros el plazo y la cantidad máxima (tres veces los ahorros del miembro). • Cada miembro que quiera un préstamo debe hacer una petición al grupo en voz alta, anunciando la cantidad requerida, el propósito del préstamo y el periodo de tiempo en el que espera pagarlo. • El Registrador(a) calcula el valor total de las solicitudes y lo anuncia. • Si el valor total solicitado es mayor que el dinero disponible en el fondo de préstamo, el grupo debe discutir ajustes a las cantidades de préstamos individuales hasta que todos los miembros estén satisfechos. • Una vez que se decide la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador(a) llama a cada prestatario al frente por orden numérico. • El Registrador(a) escribe el número del préstamo, la cantidad y el pago por la comisión de servicios en la libreta del miembro. • El Registrador(a) indica a los Contadores que entreguen la cantidad del préstamo al miembro tomada del tazón de contar el dinero. • El prestatario cuenta el dinero y firma su libreta. • El Registrador(a) pide al prestatario que anuncie en voz alta la cantidad de dinero que debe y la fecha de pago. • Este procedimiento se repite hasta que todos los préstamos son entregados. • Los Contadores cuentan el dinero restante en el tazón de contar el dinero y anuncian la cantidad al grupo. • El Registrador(a) informa al grupo que este dinero constituye su Fondo de préstamo. • Los Contadores ponen el fondo de préstamos en su bolsa de tela con cierre de cordón dentro de la caja de efectivo.
<p>7. Cierre de los balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo social y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo social para la siguiente reunión. • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo de préstamos y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo de préstamos para la siguiente reunión. • El Registrador(a) escribe los dos balances en el cuaderno incluido en el equipo y alienta a los miembros, que son capaces, a escribirlo también. (véase Tabla 8 página 57) • El Presidente llama a los Responsables de las Llaves para cerrar la caja
<p>8. Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cerrar la reunión el Presidente invita a los miembros a discutir cualquier otro tema que pueda ser de interés. • El Presidente anuncia la fecha y hora de la siguiente reunión. • Una vez se completa la discusión, el Presidente clausura la reunión.

4.7 Módulo 7: Primera reunión con pago de préstamos

Objetivo:

Al final de la reunión de entrenamiento:

- Cada miembro habrá continuado su contribución al fondo social y habrá comprado mas acciones.
- Aquellos que tomaron prestamos en la primera reunión de préstamos, empezaran a pagarlos.
- Nuevos prestatarios habrán tomado préstamos.

Aspectos Generales

Esta reunión será la primera en la cual se harán pagos por préstamos. Los miembros que no tienen planeado pagar el préstamo (su totalidad o en parte) deben, de todas formas, pagar la comisión por el servicio.


El Presidente llama la reunión al orden y discute la agenda, notando otros temas para discusión.

El Facilitador anuncia que después de los procedimientos normales del fondo social y del ahorro/compra de acciones, le enseñara al Comité Administrativo como manejar el proceso de pago de préstamos a medida que lo van haciendo. El Facilitador usa la Tabla 4.8 para facilitar los procedimientos, desempeñando un rol especialmente activo durante la porción de pago de préstamos de la reunión.

Tabla 4.8: Procedimientos para la reunión de ahorro/compra de acciones, pago de préstamos y desembolso de préstamos .

Etapa de la reunión	Compra de acciones, primer pago de préstamos y desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>1. Apertura de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente llama la reunión al orden. • El Registrador(a) pasa lista de asistencia. • Los Responsables de las llaves abren la caja, la cual permanece frente al Portador(a) de caja. • El tazón de las multas es ubicado frente al Presidente, de tal forma que las multas puedan ser recolectadas durante la reunión.
<p>2. Fondo social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero de la bolsa del Fondo social, lo ponen en el tazón de contar el dinero, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • El Presidente anuncia que se harán las contribuciones al fondo social. • El Registrador(a) llama a cada miembro, por número, para que entreguen sus contribuciones al fondo social a los Contadores. • Cuando el miembro pase al frente y entregue su contribución para el fondo social al Contador(a) se le entrega su libreta • Los Contadores confirman que cada miembro haya aportado la contribución correcta y la ubican en el tazón para contar el dinero. • El Registrador(a) pregunta si alguno de los miembros no ha hecho un pago al fondo social en la reunión anterior. De ser así se les pide pagar ahora. • El Registrador(a) pregunta si alguien necesita ayuda del fondo social. Los miembros que necesiten pueden hacer su petición al grupo. • Si la mayoría de los miembros aprueba la ayuda, se entrega el dinero al miembro de acuerdo al reglamento. • Los contadores cuentan la cantidad total existente en el tazón para contar el dinero y la anuncian a los miembros. • El Registrador(a) anuncia que todos deben recordar esta cantidad en la siguiente reunión . • El dinero del fondo social es puesto dentro de su bolsa de tela con cierre de cordón y colocado de regreso en la caja de efectivo.

Etapa de la reunión	Compra de acciones, primer pago de préstamos y desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>3. Ahorro/Compra de acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del Fondo de préstamo de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero del fondo para préstamos de su bolsa, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • Una vez se acuerda que la cantidad recordada y la cantidad contada son iguales, el dinero se coloca en el tazón para contar el dinero. • El Presidente anuncia que los miembros compraran acciones. • Cada miembro pasa al frente y compra de 1 a 5 acciones, dando el dinero a los Contadores y su libreta al Registrador(a). • Los Contadores cuentan el dinero, lo depositan en el tazón para contar el dinero, y anuncian el número de acciones que han sido compradas por el miembro. • El Registrador(a) estampa el número correcto de acciones en la libreta y tacha los cuadros sin usar. • El miembro revisa que el numero de sellos puestos en su libreta sea correcto: <u>Su libreta permanece en manos del Registrador(a) por el resto de la reunión.</u> • (Si un miembro necesita hacer un retiro, pedirá hacerlo en vez de comprar acciones. Cuando se requiere un retiro, el Registrador(a) tachará el número de acciones que corresponden al valor del retiro en la libreta del miembro y los Contadores le darán el dinero del tazón de contar el dinero. El valor de la acción que se le paga al miembro será igual al valor original de compra.)
<p>4. Gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión anterior, la persona que hizo el gasto, rinde cuentas y devuelve cualquier dinero sobrante a los Contadores, quienes lo depositan en el tazón de contar el dinero. • El Presidente pregunta al Registrador(a) si habrá algunos gastos necesarios antes de la siguiente reunión. Si todos los miembros aprueban algún gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores para que saquen la cantidad de dinero necesaria del tazón para contar el dinero y se la entreguen al miembro responsable de pagar el gasto.

Etapa de la reunión	Compra de acciones, primer pago de préstamos y desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>5. Pago de los préstamos</p>  <p>Todo Nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente pide a los prestatarios que se identifiquen. • El Registrador(a) confirma la cantidad a pagar al revisar las libretas de los miembros. • Cada prestatario es llamado al frente para entregar su pago a los Contadores. El pago no puede ser menor que la comisión por el servicio que debe pagar. • Los Contadores cuentan el pago, anuncian la cantidad y la depositan en el tazón para contar el dinero. • El Registrador(a) anota el pago en la casilla “Pagado” de la libreta del miembro. • El Registrador(a) calcula la cantidad que se debe y la anota en la casilla “Cantidad prestada” en la libreta del miembro. • Si la cantidad que se debe es de cero, el Registrador(a) firma la libreta y anuncia que el préstamo ha sido pagado, cancelando el préstamo con una línea diagonal a través de las transacciones. • Si queda un saldo pendiente, el Registrador(a) calcula la comisión por el servicio a pagar en la siguiente reunión y la anota en el espacio apropiado. El Prestatario firma en el espacio correspondiente.
<p>6. Cálculo del nuevo balance del Fondo de préstamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores combinan el dinero del tazón de multas y del tazón de contar el dinero. • Los Contadores cuentan el dinero y el Registrador(a) anuncia la cantidad total al grupo. • El Registrador(a) anuncia al grupo que este será el dinero disponible para préstamos en esta reunión.

Etapa de la reunión	Compra de acciones, primer pago de préstamos y desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>7. Desembolso de préstamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita las peticiones de préstamos, recordando a los miembros el plazo y la cantidad máxima (tres veces los ahorros del miembro). • Cada miembro que quiera un préstamo debe hacer una petición al grupo en voz alta, anunciando la cantidad requerida, el propósito del préstamo y el periodo de tiempo en el que espera pagarlo. • El Registrador(a) calcula el valor total de las solicitudes y lo anuncia. • Si el valor total solicitado es mayor que el dinero disponible en el fondo de préstamo, el grupo debe discutir ajustes a las cantidades de préstamos individuales hasta que todos los miembros estén satisfechos. • Una vez que se decide la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador(a) llama a cada prestatario al frente por orden numérico. • El Registrador(a) escribe el número del préstamo, la cantidad y el pago por la comisión de servicios en la libreta del miembro. • El Registrador(a) indica a los Contadores que entreguen la cantidad del préstamo al miembro tomada del tazón de contar el dinero. • El prestatario cuenta el dinero y firma su libreta. • El Registrador(a) pide al prestatario que anuncie en voz alta la cantidad de dinero que debe y la fecha de pago. • Este procedimiento se repite hasta que todos los préstamos son entregados. • Los Contadores cuentan el dinero restante en el tazón de contar el dinero y anuncian la cantidad al grupo. • El Registrador(a) informa al grupo que este dinero constituye su Fondo de préstamo. • Los Contadores ponen el fondo de préstamos en su bolsa de tela con cierre de cordón dentro de la caja de efectivo.
<p>8. Cierre del balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo social y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo social para la siguiente reunión. • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo de préstamos y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo de préstamos para la siguiente reunión. • El Registrador(a) escribe los dos balances en el cuaderno incluido en el equipo y alienta a los miembros, que son capaces, a escribirlo también. (véase Tabla 8 página 57) • El Presidente llama a los Responsables de las Llaves para cerrar la caja

Etapas de la reunión	Compra de acciones, primer pago de préstamos y desembolso de préstamos - Procedimientos
9. Cierre de la reunión	<ul style="list-style-type: none">• Antes de cerrar la reunión el Presidente invita a los miembros a discutir cualquier otro tema que pueda ser de interés.• El Presidente anuncia la fecha y hora de la siguiente reunión.• Una vez se completa la discusión, el Presidente clausura la reunión.

En todas las reuniones de ahora en adelante, el Facilitador usa la guía consolidada de los procedimientos de las reuniones, Anexo1. La cual debe ser laminada en plástico y llevada siempre al campo de trabajo.

4.8 Módulo 8: Ahorro cotidiano

Objetivo:

Al final de la reunión de entrenamiento :

- Todos habrán entendido como pueden ahorrar con la frecuencia que deseen y tener acceso a sus ahorros.
- El Portador(a) de caja habrá entendido totalmente cómo mantener los registros del ahorro cotidiano y cómo manejar los procedimientos de pago de los ahorros cotidianos durante la sección de ahorro en cada reunión.

Aspectos Generales

El Facilitador pregunta a los miembros si están interesados en la posibilidad de ahorrar dinero en cualquier momento, en vez de tener que esperar por las reuniones regulares. En caso de ser así, el entrenamiento en ahorro cotidiano tendrá lugar de acuerdo a lo planeado en las Tablas 2.1 - 2.3 en las páginas 15 - 16, o en cualquier otro momento posterior. El entrenamiento se le ofrece a los grupos cuyos miembros tienen pequeñas fuentes de ingreso regular y quieren ahorrar a intervalos más frecuentes que aquellos de las reuniones normales. En efecto el grupo de ACL, usa la caja metálica como el cajero automático de una persona pobre: Aceptando depósitos cuando sea conveniente y permitiendo retiros regulares a intervalos predeterminados.

Procedimiento de ahorro cotidiano

Paso 1: El Facilitador hace referencia al Módulo 2, Paso 4 en la pagina 38. Dirá que si bien es difícil ahorrar \$10000 al mes, puede ser fácil ahorrar \$350 al día, lo cual, después de un mes, implica haber ahorrado \$10.500. El facilitador explica que el propósito de la sesión es ayudar al grupo a entender cómo se puede hacer esto.



Paso 2: El Facilitador le dice al grupo que deben haber notado que la caja de efectivo se divide en dos compartimentos y que el compartimento más pequeño tiene una ranura cortada en la parte de la tapa que la cubre.

Esto significa que el Portador(a) de caja pueda guardar todas las libretas del grupo, la bolsa del fondo social, la bolsa del fondo de préstamos y otros útiles en un lado de la caja, dejando libre el otro sector para recibir el ahorro cotidiano, introducido a través de la ranura en la tapa. Los miembros del grupo pueden depositar pequeñas cantidades de dinero tan seguido como quieran. La idea es que los miembros pueden visitar al Portador(a) de caja entre reuniones y poner dinero en la caja, para luego,

durante la reunión regular del grupo, recuperar el dinero para invertir en acciones.

ahorro cotidiano, el grupo deberá cambiar sus procedimientos, iniciando ahora con el proceso del pago del ahorro cotidiano, inmediatamente después de llamar lista. Los procedimientos listados en la Tabla 4.10 incluyen los procedimientos del inicio de la reunión hasta que la reconciliación del ahorro cotidiano es completada, pero no incluye los procedimientos posteriores que son el fondo social, ahorro/compra de acciones, pago y desembolso de préstamos, etc.

Cuadro 4.10: Procedimientos de pago ahorro cotidiano

Etapa de la reunión	Regularización de los ahorros cotidianos durante la reunión del grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente llama la reunión al orden. • El Registrador(a) pasa lista de asistencia. • Los Responsables de las llaves abren la caja, la cual permanece frente al Portador(a) de caja. • El tazón de las multas es ubicado frente al Presidente, de tal forma que las multas puedan ser recolectadas durante la reunión. • El Registrador(a) entrega a los miembros sus libretas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro cotidiano <i>(si el ahorro cotidiano se usa)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • El Portador(a) de caja llama a cada miembro por número para recolectar sus depósitos de ahorro cotidiano. • Los miembros entregan sus fichas al Portador(a) de caja. • El Portador(a) de caja devuelve a cada miembro su dinero y tacha el registro de su cuaderno. • Cuando todo el dinero ha sido devuelto a sus depositantes, se cancela la hoja de registro.

Una vez completados los procedimientos de pago del ahorro cotidiano, la reunión prosigue con las actividades del Fondo social.

Nota: Una persona puede ahorrar entre reuniones un valor superior al de 5 acciones, incluso cuando solo se permite comprar un máximo de cinco acciones durante cada reunión. Cualquier monto ahorrado entre reuniones que exceda la cantidad requerida para comprar 5 acciones, debe ser retirado por el depositante en la siguiente reunión. De esta forma, el grupo de ACL hace posible ahorros de corto plazo para cubrir gastos pequeños que no tienen nada que ver con el grupo de ACL.

Nota: Si un miembro ha ahorrado a través del ahorro cotidiano, pero no ha venido a la reunión, su dinero debe permanecer en el compartimiento de la ranura de la caja. No debe ser usado para comprar acciones en su libreta, debido a que éste aun tiene las fichas.

Nota: Los participantes pueden usar el sistema de ahorro cotidiano como una forma de depósito y deben tener claro que es su decisión dejar dinero en la caja, algunos grupos plantean que si el monto supera el valor de la ficha le dan un valor en unidades más grandes y lo registran en la hoja que maneja el portador de la caja ó se plantea usar recibos o “vales” para reclamar su dinero depositado en la caja fuera de la reunión.

Capítulo 5: Supervisión – Desarrollo y fases de madurez

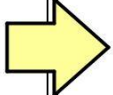
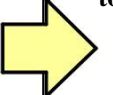
Esto describe la forma en la cual el Facilitador trabaja con el grupo, una vez ha completado su entrenamiento. Cubre dos fases: La fase de desarrollo y la fase de madurez.

Describe como el Facilitador se retira progresivamente del grupo al reducir su manejo directo de los procedimientos, y como en la fase final, mantiene solo un contacto ocasional, siempre y cuando el grupo opere adecuadamente. Concluye describiendo la reunión final del ciclo: la repartición.

-
- Supervisión del desarrollo
 - Supervisión de la madurez
 - Audiencia de distribución del capital y graduación

La Tabla 5.1, en página siguiente, ilustra la secuencia de estas dos primeras etapas

Tabla 5.1: Diagrama de las fases de Desarrollo y Madurez

<i>Cambio de Fase</i>	<i>Desarrollo</i>	<i>Cambio de Fase</i>	<i>Madurez</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Para moverse hacia la fase de desarrollo desde la fase Intensiva, se requiere una evaluación de cambio de fase, la cual incluye al facilitador y a su supervisor. <i>El Facilitador no puede juzgar el avance de manera independiente.</i> • Véase el Formulario diagnóstico del grupo y de cambios de fase. Anexo 3, página 98. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Este período dura al menos 18 semanas (9 reuniones),</i> • La fase de desarrollo se caracteriza principalmente por un cambio en el rol del Facilitador. Mientras que el facilitador desempeña un papel activo durante la fase Intensiva, hace visitas menos frecuentes durante la fase de desarrollo, solo interviniendo en el proceso si este se desvía o si los miembros piden consejo. • Si se observa que el grupo no funciona tan bien como debería, particularmente en términos de mantenimiento de registros por memorización, manejo adecuado de las libretas o administración funciones y responsabilidades del Comité, el Facilitador debe retomar el entrenamiento del módulo relevante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para moverse hacia la fase de Madurez desde la fase de Desarrollo se requiere una evaluación de cambio de fase, la cual incluye al facilitador y a su supervisor. • Utilícese el mismo Formulario diagnóstico de grupo y de los cambios de fase, Anexo 3, Página 98. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Este período dura al menos 18 semanas (9 reuniones) pero posiblemente menos si el área es afectada por inundaciones estacionales o migraciones.</i> • El Facilitador realiza tres visitas: <ul style="list-style-type: none"> • Dos para verificar que el grupo puede funcionar exitosamente durante períodos largos de tiempo sin necesitar supervisión o apoyo. • Una para graduar al grupo a la independencia total. • La segunda visita es para evaluar la preparación del grupo para ser autónomo y es conducida por el Facilitador y su Supervisor. • La visita final usualmente coincide con la primera distribución de capital o de repartición de acciones del grupo, donde el facilitador juega un papel activo de supervisión en la división del dinero del grupo. Usualmente se conduce una ceremonia para marcar la transición del grupo hacia la independencia total.

5.1 Supervisión: Desarrollo

a segunda fase es la Fase de Desarrollo, la cual dura 18 semanas. El propósito de **L** esta fase es que el grupo asuma la responsabilidad total del manejo de las reuniones, con el facilitador actuando más como un consultor que se ocupa de las inquietudes de los miembros, en lugar de guiar activamente las reuniones. Esto para consolidar al grupo de forma que pueda confiar en su capacidad de manejar sus operaciones.

Si existe un problema recurrente, puede ser necesario examinar la situación a mayor profundidad. Discuta el problema con los miembros para decidir la mejor forma de resolverlo.

Si el problema está relacionado con falta de comprensión, el Facilitador regresa al tema que no ha sido claramente entendido. De lo contrario, la confusión se apoderará del progreso del grupo.

Incluso si los miembros sostienen que todo está marchando bien, el Facilitador debe hacer preguntas de manera periódica, las cuales le permitirán descubrir problemas potenciales.

Por ejemplo:

- ¿Asisten los miembros a las reuniones cuando el Facilitador no está presente? ¿Se efectúan regularmente las actividades de ahorro/compra de acciones? ¿Es el reglamento (por ejemplo, pago de multas) respetado?
- ¿Cumple sus funciones el Comité Administrativo?
- ¿Existe alguna confusión en las operaciones de los métodos de desembolso y pago?
- ¿Se llenan de forma adecuada y precisa las libretas y ofrece el Registrador(a) un reporte informativo sobre el estado financiero del grupo?
- ¿Hay algunas disputas que pueden causar dificultades?
- ¿Creen los miembros que necesitan ayuda técnica? En caso afirmativo, ¿Qué tipo de ayuda?

Después de cada visita de monitoreo, se analizan los puntos débiles y se informa al grupo. El Facilitador discute los problemas con los participantes de tal forma que éstos puedan enfrentarlo y, de ser necesario, hacer arreglos para repetir el entrenamiento.

Al final de la fase de Desarrollo, el Facilitador usa una vez más el “formulario de diagnóstico del grupo y cambio de fase”, (Anexo 3, página 98), el cual llena, nuevamente en compañía de su Supervisor. La promoción hacia la siguiente fase, la fase de Madurez, depende de una evaluación satisfactoria del Facilitador y su Supervisor. Esta transición es particularmente importante. El Facilitador informa al grupo, que en efecto, operará por largos períodos de tiempo sin apoyo. Si existen algunas debilidades o falta de cohesión, *deben* ser tratadas en este punto por el Facilitador y su Supervisor, quien puede ordenar un entrenamiento remedial y una extensión de la fase de Desarrollo. El Facilitador y su supervisor no deben estar tentados a ignorar asuntos sin resolver solo porque quieren que el grupo avance.

5.2 Supervisión : Madurez

Al llegar a esta fase, no debe haber necesidad de interacción regular del Facilitador con el grupo, a no ser que entrenamiento adicional sea requerido en otras actividades relevantes. De ser así, este es el momento ideal para implementar este entrenamiento, debido a que en este momento el grupo debe tener todas las habilidades necesarias para manejarse a sí mismo, y puede dedicar tiempo y atención para adquirir nuevas habilidades.

Al mantener contacto ocasional con los grupos, la organización encargada de la implementación del programa debe identificar/acordar una evaluación final para ver si el grupo se maneja a sí mismo exitosamente, sin supervisión, durante largos periodos de tiempo. Esta actividad sirve también para asegurar que la organización encargada de la implementación pueda apoyar al grupo cuando llegue el momento de repartir las utilidades entre los miembros, al final del ciclo, si es lo que desean hacer.

Una primera reunión es programada alrededor de 8 semanas dentro de esta fase de 18 semanas (alrededor de la semana 40), a la cual asistirá el Facilitador y su Supervisor. En éste momento revisarán las libretas, confirmarán que los miembros recuerdan el balance del fondo social y el fondo de préstamos y pedirá n al Registrador(a) que les entregue un reporte de la situación del grupo (total de: valor del fondo social, efectivo a la mano y préstamos en curso).

Durante esta visita el Facilitador puede, de ser necesario, ayudar a resolver cualquier problema que los participantes hayan enfrentado en las reuniones anteriores y, cuando se necesite, proponer re-entrenamientos en las áreas débiles.

Una segunda reunión es programada aproximadamente en la semana 48 para realizar una evaluación final de preparación del grupo para graduarse. Los resultados de esta evaluación guiarán al Facilitador y a su Supervisor para decidir si el grupo debe volverse independiente o no.

La fecha de la distribución de capital o de repartición de activos debe ser establecida con suficiente antelación de tal manera que los préstamos sean desembolsados solamente si se estima que puedan ser pagados antes de la repartición . Por lo tanto, dos meses antes de la audiencia anual de repartición de activos, los préstamos solo podrán ser otorgados por un periodo de dos meses; y un mes antes de la repartición, los préstamos serán otorgados solo durante un mes.

En la última reunión de préstamo antes de la repartición, el Facilitador y su Supervisor estarán presentes. Examinarán los registros en las libretas y verificarán la exactitud de l conocimiento de los miembros sobre los préstamos en curso. Además, interrogarán a los miembros para ver si conocen el estado financiero del grupo (valor total en el fondo social, fondos de préstamos, y préstamos en curso).

Durante esta visita, el Facilitador debe asegurarse de que el Registrador(a) sepa utilizar la calculadora. Esta habilidad será necesaria para desarrollar la repartición anual. Si el Registrador(a) aún no sabe utilizar este instrumento, el Facilitador debe programar un entrenamiento para a él/ella y el resto del Comité Administrativo y a cualquier otro miembro interesado. El Facilitador recordará a los miembros la fecha exacta de la audiencia de repartición y les informa que todos los miembros deben asistir.

Los procedimientos de la audiencia de repartición del capital requieren de un entrenamiento específico el cual es el último de los módulos de entrenamiento. Está separado del resto porque se lleva a cabo alrededor de 48 semanas después de las sesiones originales.

5.3 Módulo 9: Distribución de capital e independencia

Objetivo:

Al final de la reunión de entrenamiento:

- Todos habrán recibido su porción de los activos del grupo.
- Aquellos que desean continuar siendo miembros del grupo en el siguiente ciclo habrán sido aceptados.
- El valor de la acción y la contribución al fondo social durante el siguiente ciclo habrán sido acordados.
- El número de acciones que serán compradas por todos los antiguos y nuevos miembros, para alimentar el fondo de préstamos del grupo al comienzo del nuevo ciclo, será acordado.

La repartición del capital es un procedimiento simple, pero debe hacerse de manera **L** cuidadosa. La idea es distribuir el dinero entre los miembros de forma proporcional a la cantidad que han ahorrado. Solo se requiere contar el total de acciones y luego dividir la cantidad total a ser repartida entre el número de acciones, para obtener el valor de la acción individual, que luego será multiplicado por el número de acciones que posee cada miembro.

Nota: El Fondo social no se reparte. El fondo social pertenece al grupo y podrá ser redistribuido en cualquier momento, en partes iguales, entre todos los miembros (porque todos ellos han contribuido con la misma cantidad), pero la distribución del dinero del fondo social no debe ser confundida con la repartición del fondo de préstamos del grupo.

Antecedentes

La fecha escogida como el fin del ciclo normalmente coincide con una fecha del año en que la necesidad de dinero es común para muchas personas, tales como una celebración religiosa importante, o eventos naturales recurrentes que afectan a todos en el grupo, tales como la migración estacional o una inundación anual. La fecha de esta sesión debe establecerse con bastante anticipación y se debe tener en mente al desembolsar préstamos cerca de la conclusión del ciclo. Los préstamos solo deben ser desembolsados si pueden ser pagados antes de la repartición.

Procedimiento de repartición

Paso 1: Una vez que el grupo ha completado todos los procedimientos del Fondo social, de pago de préstamos y de cobro de multas, el Presidente pide a los Contadores que cuenten todo el dinero en frente de los miembros. *El Facilitador entonces llena el Formulario de Colección de Datos del Facilitador.*⁶

Paso 2: Si algún miembro debe dinero al grupo (por préstamos atrasados), las acciones que igualen el valor de su deuda serán canceladas en su libreta. De esta forma el miembro moroso es penalizado, porque la cancelación de estas acciones significa que el/ella no recibirá la ganancia de esas acciones. Es muy tarde en este momento para pagar los atrasos, porque el dinero pagado en la última reunión no puede ser prestado, y solo sirve para incrementar la

⁶ Esto es importante. El programa debe mantener un registro del valor neto de todos los grupos que se gradúan, pero si éstos ya ha repartido sus activos, esto será imposible.

participación de las ganancias de un miembro en particular, de manera injusta, al ser pagado en el último minuto.

Paso 3: El cálculo del valor final de una acción. El Registrador(a), entonces, toma las libretas de cada miembro y cuenta el total de acciones que ha sido compradas. Usando la calculadora que hace parte del equipo, divide la cantidad total de dinero en la mesa entre este número y anuncia el resultado como el valor de la acción individual. En el ejemplo ilustrado en la tabla 5.2, el número total de acciones es de 1.352. La cantidad de dinero a ser repartida es de \$1'149.200. Al dividir 1'149.200 entre 1.352 el resultado es de 850, el cual es el valor de una acción individual.

Tabla 5.2: Cálculo del valor de la acción individual

Dinero para distribuir	Cantidad de acciones	Valor de acción
1'149.200	1.352	850

Este sistema hace mucho más fácil la repartición del capital al final del ciclo, porque evita procedimientos matemáticos complicados, debido a que es un proceso que se comprende de manera intuitiva, mientras que por otro lado el cálculo de los porcentajes no es sencillo y puede dar lugar a la manipulación de los resultados. Contar un pequeño número de sellos de acciones, en lugar de un gran número en unidades monetarias, también implica menos errores matemáticos.

Paso 4: El Facilitador toma cada libreta individual y anuncia la cantidad de acciones que posee cada miembro. Ayuda al Registrador(a) a multiplicar la cantidad de acciones que tiene cada miembro por el valor de la acción individual (nuevamente usando la calculadora) y el Registrador(a) anuncia la cantidad resultante.

Paso 5: La cantidad es contada, *redondeada hacia la unidad monetaria inferior* y puesta sobre la libreta del miembro. Este procedimiento se repite para todos los miembros hasta que todo el dinero hay sido repartido. Si sobra una pequeña cantidad de dinero (porque las sumas fueron redondeadas) este puede ser puesto de regreso en la bolsa del fondo de préstamos. A continuación cada miembro pasa al frente y recibe el dinero de manos de los Contadores. Mientras que el Registrador(a) remueve las acciones de su libreta al tacharlas con una "X" grande como se muestra en la figura 5.1 más abajo. Si no hay suficiente dinero para pagar a todos, un error ha ocurrido y el dinero debe ser juntado, contado de nuevo y el proceso repetido.

Figura 5.1: Acciones canceladas

Valor de una acción <u>\$ 500</u>	
Acciones compradas por reunión	
Cantidad inicial de acciones	25
Cantidad de acciones compradas en el periodo	36
Cantidad de acciones vendidas en el periodo	9
Acciones netas del periodo (a reportar)	52

Explicación : La página en la izquierda muestra la libreta de Yoleima Preciado al final del ciclo de un año. Es la segunda página de la libreta . Junto con las reuniones que se ven en esta página, ha habido un total de 26 reuniones a lo largo de 52 semanas (1 año).

Muestra que al iniciar la reunión 14, Yoleima poseía 25 acciones ("cantidad inicial de acciones" en la tabla en la parte inferior de la página – número que debe ser igual a las "acciones netas del periodo (a reportar)" de la página anterior). Muestra que entre las reuniones 14 y 26 ella compro otras 36 acciones y por lo tanto posee un total de 61. Debido a que en algún momento después de la reunión 20 (durante la cual ella no compro acciones) ella vendió nueve acciones, el número total de las acciones disponibles para vender al final del

ciclo fue reducido a 52 (25 + 36 -9). Por lo tanto, si el valor individual de la acción es de \$850, ella recibirá \$ 44.200 (850 x 52)

Paso 6: Los miembros discuten el siguiente ciclo. Los miembros que deseen continuar dentro del grupo para el siguiente ciclo lo hacen saber y cualquiera que no desee quedarse en el grupo informa a los miembros. Puede ser que algunos miembros decidan dejar el grupo y que otras personas sean aceptadas para unirse en esta etapa (aunque unirse en cualquier momento puede ser considerado, siempre y cuando las acciones sean compradas).

Paso 7: Una vez es establecida la composición de los miembros del grupo, los miembros decidirán el precio de las acciones para el siguiente ciclo. El cual puede aumentarse si los miembros desean incrementar su fondo de préstamos, o puede disminuir, si los miembros consideran que ha sido difícil mantener el requisito de compra de acciones mínimo durante el primer ciclo.

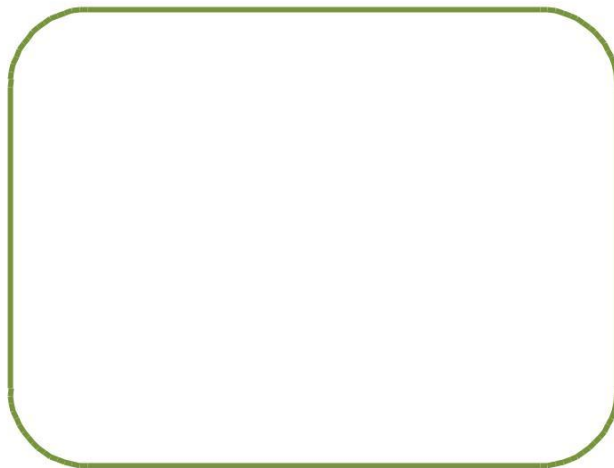
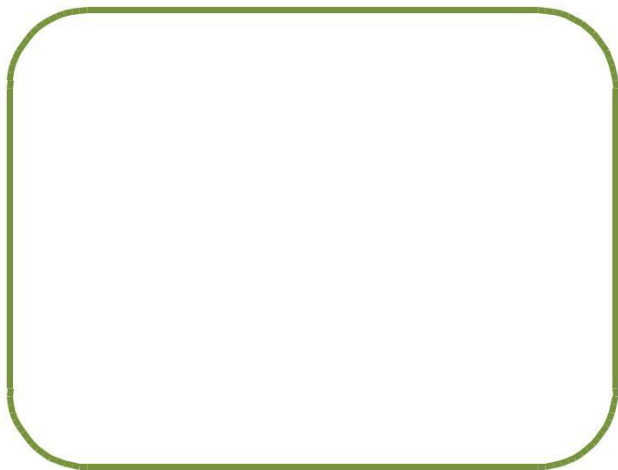
Paso 8: Los miembros deciden cuánto dinero va a contribuir cada persona para alimentar el fondo de préstamos hasta un nivel razonable en el siguiente ciclo. Esto significa que los miembros deciden una cantidad que todos pueden pagar, cuya suma corresponda a un cierto número de acciones. Todos deben acordar una suma similar para que nadie sienta que no es un miembro igual del grupo en el comienzo del ciclo. De esta forma, por ejemplo, los miembros pueden acordar el aumento del valor de la acción de \$500 a \$1000 y todos acuerdan comprar diez acciones. Todos deben, por lo tanto, aportar \$10000 y comprar 10 acciones. Después de esta compra de acciones, los miembros volverán a restringir sus compras de acciones a un rango de 1 a 5 acciones en todas las reuniones subsecuentes. También debe ser acordado el valor de la contribución para el fondo social.

Paso 9: Se cierra la caja.

Paso 10: Usualmente hay una fiesta para celebrar la independencia del grupo.



Parte 3: Anexos



Anexo 1: Guía consolidada de los procedimientos de las reuniones

Esta guía debe ser copiada y laminada en plástico para referencia en el campo de trabajo y uso rutinario durante las reuniones del grupo, después de completar el entrenamiento.

Fase	Procedimientos
1. Apertura de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente llama la reunión al orden. • El Registrador(a) pasa lista de asistencia. • Los Responsables de las llaves abren la caja, la cual permanece frente al Portador(a) de caja. • El tazón de las multas es ubicado frente al Presidente, de tal forma que las multas puedan ser recolectadas durante la reunión.
2. Fondo social	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero de la bolsa del Fondo social, lo ponen en el tazón de contar el dinero, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • El Presidente anuncia que se harán las contribuciones al fondo social. • El Registrador(a) llama a cada miembro, por número, para que entreguen sus contribuciones al fondo social a los Contadores. • Cuando el miembro pase al frente y entregue su contribución para el fondo social al Contador(a) se le entrega su libreta. • Los Contadores confirman que cada miembro haya aportado la contribución correcta y la ubican en el tazón para contar el dinero. • El Registrador(a) pregunta si alguno de los miembros no ha hecho un pago al fondo social en la reunión anterior. De ser así se les pide pagar ahora. • El Registrador(a) pregunta si alguien necesita ayuda del fondo social. Los miembros que necesiten pueden hacer su petición al grupo. • Si la mayoría de los miembros aprueba la ayuda, se entrega el dinero al miembro de acuerdo al reglamento. • Los contadores cuentan la cantidad total existente en el tazón para contar el dinero y la anuncian a los miembros. • El Registrador(a) anuncia que todos deben recordar esta cantidad en la siguiente reunión. • El dinero del fondo social es puesto dentro de su bolsa de tela con cierre de cordón y colocado de regreso en la caja de efectivo.
3. Ahorro/ Compra de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) pide a los miembros que recuerden el balance del Fondo de préstamo de la reunión anterior. • Los Contadores sacan el dinero del fondo para préstamos de su bolsa, lo cuentan y anuncian la cantidad a los miembros. • Una vez se acuerda que la cantidad recordada y la cantidad contada son

Fase	Procedimientos
	<p>iguales, el dinero se coloca en el tazón para contar el dinero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Presidente anuncia que los miembros comprarán acciones. • El Registrador(a) llama a cada miembro a que pase al frente y compre de 1 a 5 acciones, dando el dinero a los Contadores y su libreta al Registrador(a). • Los Contadores cuentan el dinero, lo depositan en el tazón para contar el dinero, y anuncian el número de acciones que han sido compradas por el miembro. • El Registrador(a) estampa el número correcto de acciones en la libreta y tacha los cuadros sin usar. • El miembro revisa que el número de sellos puestos en su libreta sea correcto: <u>Su libreta permanece en manos del Registrador(a) por el resto de la reunión.</u> • (Si un miembro necesita hacer un retiro, pedirá hacerlo en vez de comprar acciones. Cuando se requiere un retiro, el Registrador(a) tachará el número de acciones que corresponden al valor del retiro en la libreta del miembro y los Contadores le darán el dinero del tazón de contar el dinero. El valor de la acción que se le paga al miembro será igual al valor original de compra.)
<p>4. Gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión anterior, la persona que hizo el gasto, rinde cuentas y devuelve cualquier dinero sobrante a los Contadores, quienes lo depositan en el tazón de contar el dinero. • El Presidente pregunta al Registrador(a) si habrá algunos gastos necesarios antes de la siguiente reunión. Si todos los miembros aprueban algún gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores para que saquen la cantidad de dinero necesaria del tazón para contar el dinero y se la entreguen al miembro responsable de pagar el gasto.
<p>5. Pago de los préstamos (Si no es una reunión de préstamo, saltar al paso 6 y luego al 8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente pide a los prestatarios que se identifiquen. • El Registrador(a) confirma la cantidad a pagar al revisar las libretas de los miembros. • Cada prestatario es llamado al frente para entregar su pago a los Contadores. El pago no puede ser menor que la comisión por el servicio que debe pagar. • Los Contadores cuentan el pago, anuncian la cantidad y la depositan en el tazón para contar el dinero. • El Registrador(a) anota el pago en la casilla “Pagado” de la libreta del miembro. • El Registrador(a) calcula la cantidad que se debe y la anota en la casilla “Cantidad prestada” en la libreta del miembro. • Si la cantidad que se debe es de cero, el Registrador(a) firma la libreta y anuncia que el préstamo ha sido pagado, cancelando el préstamo con una línea diagonal a través de las transacciones. • Si queda un saldo pendiente, el Registrador(a) calcula la comisión por el servicio a pagar en la siguiente reunión y la anota en el espacio apropiado. El Prestatario firma en el espacio correspondiente..

Fase	Procedimientos
<p>6. Cálculo del nuevo balance del Fondo de préstamo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores combinan el dinero del tazón de multas y del tazón de contar el dinero. • Los Contadores cuentan el dinero y el Registrador(a) anuncia la cantidad total al grupo. • El Registrador(a) anuncia al grupo que este será el dinero disponible para préstamos en esta reunión.
<p>7. Desembolso de préstamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita las peticiones de préstamos, recordando a los miembros el plazo y la cantidad máxima (tres veces los ahorros del miembro). • Cada miembro que quiera un préstamo debe hacer una petición al grupo en voz alta, anunciando la cantidad requerida, el propósito del préstamo y el periodo de tiempo en el que espera pagarlo . • El Registrador(a) calcula el valor total de las solicitudes y lo anuncia. • Si el valor total solicitado es mayor que el dinero disponible en el fondo de préstamo , el grupo debe discutir ajustes a las cantidades de préstamos individuales hasta que todos los miembros estén satisfechos. • Una vez que se decide la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador(a) llama a cada prestatario al frente por orden numérico. • El Registrador(a) escribe el número del préstamo, la cantidad y el pago por la comisión de servicios en la libreta del miembro. • El Registrador(a) indica a los Contadores que entreguen la cantidad del préstamo al miembro tomada del tazón de contar el dinero. • El prestatario cuenta el dinero y firma su libreta. • El Registrador(a) pide al prestatario que anuncie en voz alta la cantidad de dinero que debe y la fecha de pago. • Este procedimiento se repite hasta que todos los préstamos son entregados. • Los Contadores cuentan el dinero restante en el tazón de contar el dinero y anuncian la cantidad al grupo. • El Registrador(a) informa al grupo que este dinero constituye su Fondo de préstamo. • Los Contadores ponen el fondo de préstamos en su bolsa de tela con cierre de cordón dentro de la caja de efectivo.
<p>8. Cierre del balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo social y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo social para la siguiente reunión. • El Registrador(a) anuncia nuevamente el balance del fondo de préstamos y el Presidente instruye a todos los miembros a memorizar el balance del fondo de préstamos para la siguiente reunión. • El Registrador(a) escribe los dos balances en el cuaderno incluido en el equipo y alienta a los miembros, que son capaces, a escribirlo también. (véase Tabla 8 página 57) • El Presidente llama a los Responsables de las Llaves para cerrar la caja.

Fase	Procedimientos
9.Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Antes de cerrar la reunión el Presidente invita a los miembros a discutir cualquier otro tema que pueda ser de interés.• El Presidente anuncia la fecha y hora de la siguiente reunión.• Una vez se completa la discusión, el Presidente clausura la reunión.

Anexo 2: Reglamento

Parte 1: Como se gobernara el grupo a sí mismo

I. I.INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE EL GRUPO

- Nombre del grupo: _____
- Dirección: _____
- El grupo fue fundado en: _____
- Fecha de registro oficial: _____

II. OBJETIVO DEL GRUPO

- El objetivo del grupo es ser un proveedor de servicios financieros, para sus miembros, de forma independiente y rentable.
- Los servicios que el grupo provee a sus miembros para lograr este objetivo son:

III. RELACIÓN CON FUENTES EXTERNAS DE FINANCIAMIENTO

- El grupo no solicitará préstamos a instituciones financieras durante su primer ciclo de ahorro y préstamo. En caso de hacerlo durante ciclos siguientes debe seguir los siguientes principios:
 - El grupo debe ser el prestatario y no sus miembros individuales.
 - El grupo no permitirá a la entidad crediticia acceso a la información sobre sus préstamos individuales
 - El ahorro de los miembros no puede usarse como garantía para préstamos externos.
 - Cualquier préstamo solicitado por el grupo no debe exceder el valor total de las acciones compradas por sus miembros.

IV. ¿QUIÉN PUEDE SER MIEMBRO DEL GRUPO?

- Límite de edad mínima: _____
- Género: _____
- Residencia: _____
- Otros elementos comunes: _____

V. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO

- 1 Presidente
- 1 Registrador(a)
- 1 Portador(a) de caja
- 2 Contadores

VI. PROCEDIMIENTO ELECTORAL

- El máximo número de mandatos consecutivos que una persona puede ejercer en el Comité Administrativo es: _____
- Las elecciones deben celebrarse al comienzo de cada ciclo.
- La cantidad mínima de miembros presentes para efectuar las elecciones es: _____
- El procedimiento electoral usará un sistema que permita que el voto sea secreto para todos.
- La cantidad mínima de candidatos propuestos para cada cargo es de dos.
- Un candidato en las elecciones debe ser propuesto por otro miembro.

VII. DESTITUCIÓN DE MIEMBROS DEL COMITÉ ENTRE ELECCIONES

- Cualquier miembro del grupo puede solicitar un voto de no confianza para un miembro del Comité Administrativo. Si la mayoría de los miembros decide que la persona en causa debe ser destituida de su cargo, ésta debe presentar su renuncia y se procederá a la elección de otra persona para el mismo cargo.

VIII. REUNIONES

- Para movilizar ahorros el grupo se reunirá cada: _____
- Para desembolsar préstamos el grupo se reunirá cada cuatro semanas.
- El ciclo de reuniones continuará hasta un máximo de 52 semanas, antes de que el grupo reparta sus activos.

IX. MIEMBROS QUE DEJAN EL GRUPO

- Si un miembro deja el grupo, porque no tiene alternativa, el grupo calculará la cantidad que le será pagada de acuerdo al siguiente principio:

- Si un miembro deja el grupo antes de la conclusión del ciclo sin otro motivo que su deseo de partir, el grupo calculará la cantidad que le será pagada de acuerdo al siguiente principio:

- Si una persona es expulsada porque no ha efectuado regularmente su actividad de ahorro/compra de acciones, el grupo calculará la cantidad que le será pagada de acuerdo al siguiente principio:

- Si un miembro es expulsado porque no ha pagado un préstamo, el grupo calculará la cantidad que le será pagada de acuerdo al siguiente principio:

X. EXPULSIÓN DEL GRUPO

- Las razones por las cuales un miembro puede ser expulsado del grupo son:

XI. FALLECIMIENTO DE UN MIEMBRO

- Si un miembro muere, el grupo calculará la cantidad que le será pagada sus herederos de acuerdo al siguiente principio:

XII. MULTAS

La siguiente tabla, lista las multas que pueden ser aplicadas por infracciones cometidas por los miembros.

Infracciones	Cantidad
Ausencia en una reunión por razones personales	
Llegada tarde a las reuniones	
No recordar las normas del grupo	
Pérdida del carné numerado	
Haber olvidado las llaves	
Conversación durante la reunión	
Mostrar irrespeto a un compañero miembro	
No recordar las decisiones y actividades de la reunión precedente	
Incumplimiento de sus deberes, en un miembro del Comité Administrativo	

XIII. ENMIENDAS AL REGLAMENTO

- 2/3 de los miembros deben estar de acuerdo antes de poder modificar el reglamento
- Cualquier miembro puede proponer modificaciones al reglamento.

Parte 2: Servicios que ofrece el grupo

I. AHORROS

- Los miembros pueden comprar de 1 a 5 acciones por reunión.
- Los miembros pueden contribuir con una cantidad igual acordada al inicio de cada ciclo futuro para acelerar la creación del fondo de préstamos. Éste aporte puede exceder el valor de cinco acciones si los miembros así lo desean.

II. PRÉSTAMOS

- Las personas elegibles para un préstamo son: _____
- La cantidad máxima que cualquiera puede pedir prestada es el triple del valor de sus acciones.
- El plazo máximo de un préstamo es de 24 semanas, pero durante el primer ciclo será de 12 semanas.
- La comisión por el servicio que se cobrará cada cuatro semanas (mes) es: _____%
- Si un miembro no paga su préstamo, el siguiente principio será aplicado:

- Un préstamo no pagado se considerará incobrable después de: _____
- Si un miembro muere, su préstamo no debe ser pagado.
- La prioridad más alta para un préstamo es: _____
- La segunda prioridad para un préstamo es: _____
- La tercera prioridad para un préstamo es: _____

III. EL FONDO SOCIAL

- La contribución para el fondo social es: _____
- La contribución para el fondo social será pagada: _____
- Los beneficios por la muerte de un cónyuge serán: _____
- Los beneficios por la muerte de un hijo/a serán: _____
- Los beneficios por la muerte de un padre/madre serán: _____
- Los beneficios para un miembro cuya casa o lugar de trabajo hayan sido destruidos accidentalmente serán: _____
- El beneficio por enfermedad de un miembro de la familia será: _____

Nota: Cada programa elaborará una lista de beneficios del fondo social que contenga lo que la mayor parte de los participantes consideren lo más importante. Lo que se muestra aquí es una lista sugerida que puede necesitar modificaciones.

Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____
Nombre: _____	Firma: _____

Anexo 3: Administración Operativa

Los formatos a continuación, son parte del Sistema de Información General (SIG) de un proyecto de ACL, sin embargo usan datos cualitativos para evaluar el desempeño del grupo y del Facilitador.



Reporte periódico por grupo de ACL

Nombre del Facilitador:

Nombre de la comunidad:

Nombre del grupo:

Número del grupo:

Fase y etapa:

Fecha de la visita:

Resumen del Facilitador.

1 – Número de reuniones durante el mes (si no fueron llevadas a cabo, explicar por qué)

2 – Temas abordados en las reuniones

3 – Problemas encontrados

4 – Visitas de servicio técnico u otras (explicar)

5 – ¿Hay demanda para la creación de nuevos grupos?

6 – ¿Pidió ayuda a su Supervisor para resolver un problema? En caso afirmativo, explique cómo.

Informe mensual por zona cubierta por el Facilitador

Nombre del Facilitador:

Nombre de la zona:

Numero de grupos en la zona:

Numero de grupos formados en el último mes:

Numero de grupos graduados en el último mes:

Numero de grupos visitados en el último mes:

1 Describa los problemas que son comunes en varios grupos

2 ¿Cómo enfrentó esos problemas?

3 ¿Qué recomendaciones propuso para una solución de largo plazo?

4 ¿Qué tipo de apoyo adicional necesita Ud.?

5 ¿Qué oportunidades ha observado para mejorar la eficiencia de su trabajo?

Programa mensual de actividades

Facilitador: _____

Mes: _____ Año: _____

N.B. El nombre de los grupos a visitar, el tipo de reunión, el tiempo administrativo y las reuniones de personal deben aparecer en este formulario

Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1					
2					
3					
4					
5					

Formulario diagnóstico del grupo y del cambio de fase

Nombre del Facilitador:

Nombre de la comunidad:

Nombre del grupo:

Número del grupo:

Fecha de la visita:

Problema		Puntos
1	¿Asistieron a la reunión al menos 80% de los miembros?	
2.	¿Llegaron puntuales al menos 3/4 de los miembros?	
3.	¿Desarrolló bien su rol el Comité Administrativo?	
4.	¿Se siguió el reglamento?	
5.	¿Participaron en las discusiones los miembros del grupo?	
6.	¿Se dió correcto seguimiento a los procedimientos de ahorro/compra de acciones y préstamos?	
7	¿Ahorró regularmente al menos el 80% de los miembros desde principios del ciclo?	
8.	¿Se llevaron registros puntuales y actualizados en las libretas de las actividades de ahorro/compra de acciones?	
9.	¿Se llevaron registros puntuales y actualizados en las libretas de las actividades de préstamos?	
10.	¿Reportaba cuidadosamente el Registrador(a) la posición financiera del grupo al finalizar cada reunión?	
Total de puntos:		
Clave	Condición:	
1 = malo/no	Buena	21 - 30
2 = promedio	Incierta	11 - 20
3 = bueno/sí	Mala	0 - 10
Firma del Presidente del grupo:		
Firma del Supervisor:		

Observaciones

Formulario de supervisión del Facilitador

Nombre del Facilitador:

Nombre del Supervisor:

Nombre del grupo:

Número del grupo:

Fase:

Fecha de la visita:

- | | | | | |
|--|----|--------------------------|----|--------------------------|
| ¿Tenía preparado el Facilitador su plan de trabajo mensual? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Fue alcanzado el objetivo de la reunión? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Comprendieron los participantes el propósito de la reunión? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Fomentó el Facilitador la participación de los miembros? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Manejo el Facilitador adecuadamente las preguntas y problemas? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Garantizó el Facilitador que se siguieran los procedimientos adecuados? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Revisó el Facilitador los registros del grupo y corrigió errores? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Permitió que el Comité Administrativo llevara a cabo las reuniones sin tratar de imponerse? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

Retroalimentación con el Facilitador

Los problemas que surgieron:

Las soluciones recomendadas:

Firma del Facilitador:

Firma del Supervisor:

Anexo 4: Matriz de evaluación de impacto

Tipo de evaluación: **Impacto**
 Nivel de la investigación: **Individual y por hogar**
 Realización: **Fin del proyecto**

Área de investigación	Hipótesis	Medios de medida	Supuestos	Proyecto Piloto	Proyecto de seguimiento
A nivel de los hogares	Participación en programas de ACL lleva a: <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los activos del hogar: bienes y transporte, ahorros. • Incrementar el bienestar del hogar: vivienda, educación, alimentos y salud. • Actividades generadoras de ingresos (AGIs): <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de AGI. • Incrementar el trabajo asignado a las AGI de la familia. • Incrementar la estabilidad de las AGIs • Incrementar la regularidad del ingreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto • Entrevista a profundidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente AGI familiares que comparten una reserva de capital y de mano de obra. • Estrategia principal: diversificación y maximización de ingresos. • Es más fácil, identificar tendencias en vez de medir cantidades, dada la complejidad del hogar. 	Fin de la encuesta piloto.	Evaluación formativa a medio plazo. Evaluación de impactos al concluir el proyecto.
A nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la posición social. • Incrementar la participación de la mujer. • Aumentar el control de los recursos por parte de la mujer, incluyendo los recursos empresariales, toma de decisiones sobre empresas y créditos junto con la toma de decisiones sobre el hogar. • Incrementar la auto-estima • Ningún impacto negativo sobre el trabajo infantil. • Incrementar el trabajo asalariado (incluso en una AGI familiar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevistas a profundidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo final de cualquier programa de desarrollo económico, independientemente de los servicios ofrecidos, es el aumento de los ingresos y de la seguridad económica. • Las decisiones sobre las actividades económicas y el uso de recursos en el hogar rural pueden ser tomadas en conjunto o separadamente. 		

Cada programa que implementa el ahorro y crédito local, tiene su propio grupo de prioridades y podría preferir abarcar una serie de hipótesis más amplia. Un programa de VIH/SIDA que utilice el ACL para mejorar las condiciones de vida de un grupo objetivo tendrá diferentes indicadores a un programa agrícola o a un programa de infraestructura. Por esta razón no ofrecemos más detalles. Un cuestionario basado en el marco conceptual sugerido arriba, que puede ser aplicado como encuesta antes y después de la implementación del proyecto está disponible en nuestras Guías de programa publicadas en el sitio de Internet de VSL Associates disponibles para descargar en inglés, francés y español.

Anexo 5: Sistema de información de gestión (SIG)

Los grupos deben producir datos sobre su desempeño para poder manejar sus carteras de ahorro y crédito. *Esta debe ser la única fuente de datos que alimenta las bases de datos de un programa de ACL.* Los datos de impacto deben ser tratados por separado como un ejercicio de evaluación y normalmente se concentran en el

hogar.

El formato en la página 103 (Figura 2: Formulario de recolección de datos del Facilitador) captura los datos fuente, controlados por el proyecto, que permiten la evaluación a escala del grupo, su desempeño y eficiencia. La mayor parte de estos datos se sacan de las libretas del grupo, de los datos propios de los proyectos y con la observación directa. El Facilitador no hace ningún tipo de análisis de estos datos, se limitará a transmitirlos al responsable de la toma de datos. Una vez recolectados, se introducen en el sistema de seguimiento de la cartera del grupo de ahorro y crédito local, desarrollado en plataforma Excel.

Una vez ingresada en el sistema de seguimiento, la información puede ser clasificada de maneras diferentes para proveer el manejo de la información. El Supervisor puede acceder también a cada una de las hojas de análisis de desempeño de los Facilitadores, organizadas de cualquier manera que se desee, permitiendo analizar el desempeño de cada Facilitador e identificar las características principales de cualquier portafolio de Facilitador individual.

La hoja de cálculo genera automáticamente un formato llamado Hoja de Desempeño del Programa, la cual, consolida el desempeño de cada Facilitador, que sirve de base para el análisis de todo el programa.

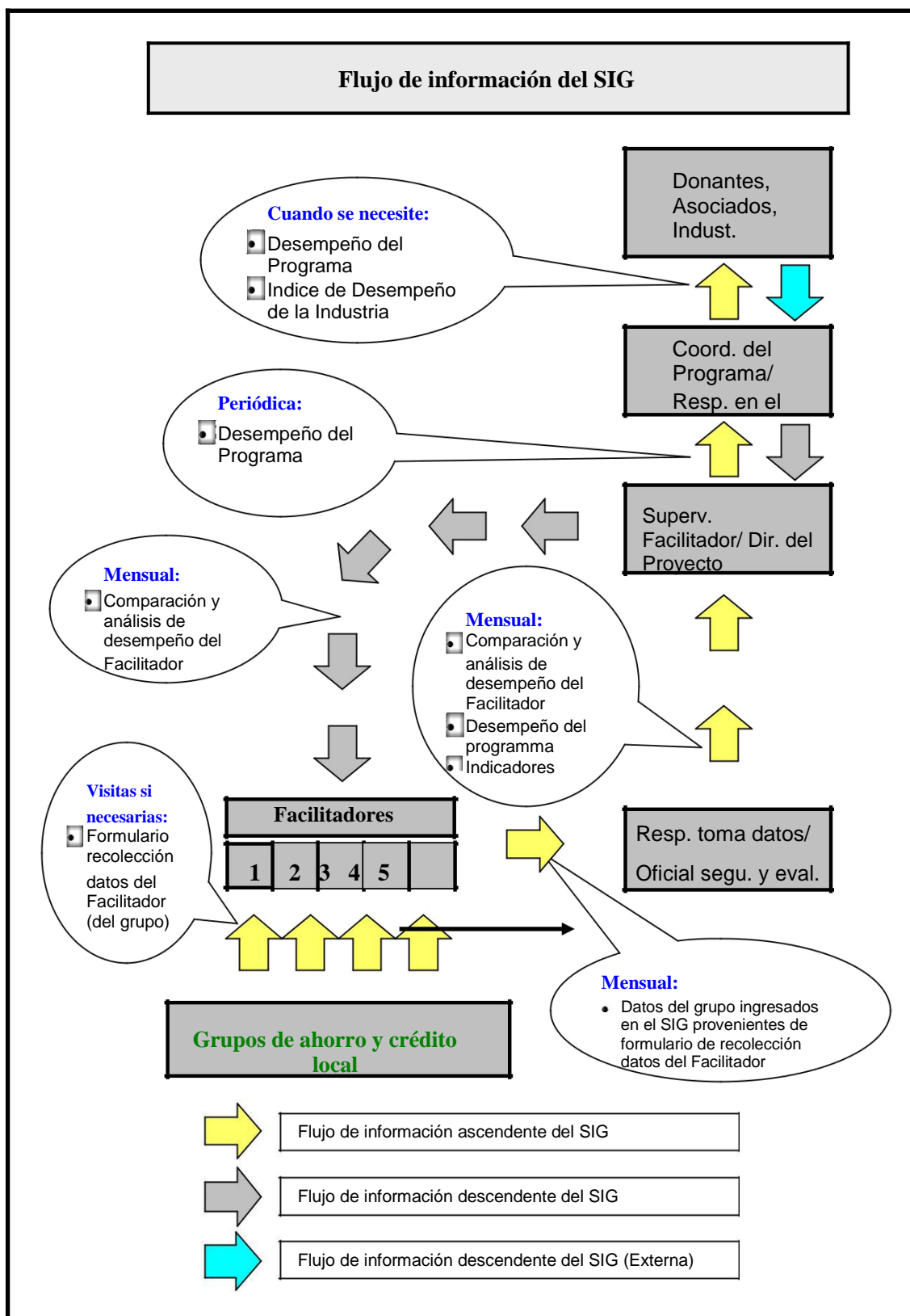
La tabla 1 ilustra el proceso del SIG. Nos muestra qué datos son usados, quién los crea, quién los recibe y con qué frecuencia se generan.

Cuadro 1: Matriz del SIG: Programa

Información	Quién la crea	Quién la recibe	Cuándo
Formulario de recolección de datos del Facilitador	Facilitador a partir de datos del grupo <ul style="list-style-type: none"> • Libretas • Saldo final del fondo social memorizado y balance de caja del fondo de préstamos 	Responsable de la toma de datos del SIG	Lo más pronto posible, después de la visita
Comparación del desempeño del Facilitador	Responsable de la toma de datos del SIG	Facilitador, Supervisor del Facilitador	Mensualmente
Análisis del Facilitador sobre el rendimiento de los grupos de ahorro y crédito local.	Responsable de la toma de datos del SIG	Supervisor del Facilitador	Mensualmente
Desempeño global del proyecto de ACL	Responsable de la toma de datos del SIG	Responsable del proyecto, Responsable del programa en el país, Responsables técnico de la sede	Periódico, generalmente cada tres meses
Indicadores de desempeño seleccionados	Responsable de la toma de datos del SIG	Responsable del proyecto, Responsables técnico de la sede, Público “industria”	Cuando sea necesario

La Figura 1, ilustra el flujo de información del SIG en forma esquemática. No es un organigrama, pues muestra como la información fluye hacia arriba y hacia abajo al campo de trabajo. Los datos que se derivan periódicamente de la contabilidad de los grupos de ahorro y crédito local, hecha por los Facilitadores, son enviados al responsable que los procesa, quien los analiza y presenta para su transmisión, en las diferentes formas y frecuencias necesitadas. Muestra también la forma en que fluye la retroalimentación sobre el desempeño desde los directivos hacia los Facilitadores.

Figura 1: Flujos de información



Formulario de recolección de datos del Facilitador

El Facilitador visita es grupo y recoge información en cada visita. Algunos de los datos se obtienen de la base de datos del proyecto (por ejemplo, datos de los primeros pasos del grupo), otros por medio de las observaciones efectuadas durante las visitas (por ejemplo, la cantidad de miembros). Otros datos se obtienen de las libretas individuales y por medio de cuestionarios respondidos por los miembros. Este formulario es una guía que indica al Facilitador donde encontrar los datos. *En ningún caso se espera que el grupo genere datos que no necesita para su propia gestión financiera.*

El formulario de recolección de datos del Facilitador es un documento en papel y no aparece en ninguna forma similar en el sistema computarizado SIG. Se ha concebido solamente para recoger información mientras se está operando en el campo. La Figura 2 (abajo) muestra como aparece un conjunto típico de datos luego de haber sido llenado el formulario por el Facilitador llamado, en este caso, Nelly Otieno.

Figura 2: Formulario de colección de datos del Facilitador (llenado a mano)

Formulario de colección de datos de Oficial de Campo			
Nombre y número del Oficial de Campo		<i>Nelly Otieno 1</i>	
Nº	Ítem al final de la reunion	Cantidad	Fuente de los Datos
1	Nombre del Grupo/Associação	<i>Ralang B</i>	Base de datos
2	Nº del Assn.	<i>2</i>	Base de datos
3	Fecha de creación de la Asociación	<i>1/1/05</i>	Base de datos
4	Asociacion formada por	<i>Field Officer</i>	Base de datos
5	Miembros a la fecha de creación	<i>20</i>	Base de datos
6	Fecha de la visita	<i>4/6/5</i>	Notada durante la visita
7	Miembros activos a la fecha de la visita	<i>20</i>	Encuesta
8	Hombres activos a la fecha de la visita	<i>5</i>	Encuesta
9	Mujeres activos a la fecha de la visita	<i>15</i>	Encuesta
10	Miembros que asisten a las reuniones	<i>19</i>	Observaciones
11	Deserciones desde inicios del ciclo	<i>1</i>	Encuesta
12	Valor acumulativo de los ahorros	<i>338,500</i>	Libreta de acciones del miembro
13	Cantidad de préstamos activos	<i>4</i>	Libreta de acciones del miembro
14	Valor de los préstamos en curso	<i>250,000</i>	Libreta de acciones del miembro
15	Dinero en caja y en el banco	<i>144,600</i>	Observaciones y Encuestas
16	Dinero en el Fondo Social	<i>24,600</i>	Observaciones
17	Valor en efectivo de los bienes en existencia	<i>22,000</i>	Encuesta
18	Duedas	<i>1,000</i>	Encuesta

Formulario de colección de datos de Oficial de Campo			
Nombre y número del Oficial de Campo		<i>Nelly Otieno 1</i>	
Nº	Ítem al final de la reunión	Cantidad	Fuente de los Datos
1	Nombre del Grupo/Associação	<i>Ralang B</i>	Base de datos
2	Nº del Assn.	<i>2</i>	Base de datos
3	Fecha de creación de la Asociación	<i>1/1/05</i>	Base de datos
4	Asociación formada por	<i>Field Officer</i>	Base de datos
5	Miembros a la fecha de creación	<i>20</i>	Base de datos
6	Fecha de la visita	<i>4/6/5</i>	Notada durante la visita
7	Miembros activos a la fecha de la visita	<i>20</i>	Encuesta
8	Hombres activos a la fecha de la visita	<i>5</i>	Encuesta
9	Mujeres activos a la fecha de la visita	<i>15</i>	Encuesta
10	Miembros que asisten a las reuniones	<i>19</i>	Observaciones
11	Deserciones desde inicios del ciclo	<i>1</i>	Encuesta
12	Valor acumulativo de los ahorros	<i>338,500</i>	Libreta de acciones del miembro
13	Cantidad de préstamos activos	<i>4</i>	Libreta de acciones del miembro
14	Valor de los préstamos en curso	<i>250,000</i>	Libreta de acciones del miembro
15	Dinero en caja y en el banco	<i>144,600</i>	Observaciones y Encuestas
16	Dinero en el Fondo Social	<i>24,600</i>	Observaciones
17	Valor en efectivo de los bienes en existencia	<i>22,000</i>	Encuesta
18	Duedas	<i>1,000</i>	Encuesta

El Facilitador compila el formulario y, de vuelta en la oficina, lo entrega al responsable de la toma de datos que introduce cada una de las 18 filas de datos en las columnas con los números correspondientes de la hoja de comportamiento del Facilitador, en el programa informático del SIG. Las páginas siguientes nos muestran como se utiliza el SIG, como se introducen los datos y como se pueden utilizar los diferentes resultados para los análisis del comportamiento/desempeño.

El Facilitador debe llenar este formulario en cada visita. No necesita analizarlo. Tampoco es relevante la regularidad de las visitas, porque el método de análisis está diseñado para trabajar con datos que no se ven afectados si las visitas se realizan de forma irregular. Sin embargo, es necesario que los datos sean compilados de la forma más precisa y significativa posible, antes de tres meses de actividades de ahorro/compra de acciones y de préstamos y que sean considerados altamente particularmente importantes en los últimos tres meses del ciclo.

El ejemplo que ilustramos utiliza los datos del grupo llamado Ralang “B” y muestra la forma en que sus datos están relacionados con el conjunto global de información del Facilitador, quien capta información de los grupos que él mismo está capacitando y supervisando. Luego se combina la información a nivel de programa informático. El mismo ejemplo se utilizará para explicar el funcionamiento del SIG.

El SIG electrónico

El Sistema de Información General de los grupos de ahorro y crédito local ha sido concebido en forma de plantilla, elaborado para Excel 10. No funciona con versiones de Excel anteriores a 2002 o con versiones precedentes a Windows XP. Si se tratara de abrir con una de estas plataformas aparecería una gran cantidad de mensajes de error frustrantes para el

encargado del ingreso de los datos, de la misma forma algunas funciones importantes no estarían disponibles.

Dado que los programas informáticos de ahorro y crédito local no incluyen datos sobre el dinero de los participantes, no se ha establecido ningún sistema de seguridad para los operadores y se pueden consultar los datos sin ningún problema.

Con el objetivo de garantizar la integridad y el adecuado funcionamiento de la plataforma, ha sido establecido un nivel de protección que cubre a la mayor parte de los datos de programación. Sin embargo, dado que el programa funciona perfectamente con Excel, muchos usuarios lo encontrarán sumamente sencillo. Nótese, además, que muchas utilidades Excel han sido desactivadas o sustituidas por este programa. Su uso es sencillo y ha sido ideado para personas con conocimientos limitados en computadores, pero que conozcan y puedan utilizar Excel.

El SIG para el ahorro y crédito local es un trabajo en continua actualización. Pondremos a disposición actualizaciones que podrán bajarse de forma gratuita del sitio Web (www.vsla.net).

Pantalla de entrada

El Sistema de seguimiento de la cartera es un fichero Excel que acompaña este manual: *SIG de nivel de programa 1.16* con fecha 1 de noviembre de 2007.

La Figura 3 de la página siguiente ilustra la página de acceso de la Versión 1.16. Desde esta ventana el responsable de la toma de datos puede introducir el nombre de la organización (por ejemplo, Proyecto de Ahorro y Crédito Uchumi) y el lenguaje en el que ha sido configurado el SIG. La hoja de trabajo ha sido protegida y solamente en las áreas grises se puede introducir datos, con letras de color azul y en negrilla.

Se cuenta con las versiones en inglés, francés, español y portugués. El usuario puede utilizar esta hoja para introducir otro idioma, haciendo clic en el “idioma definido por el usuario”, en las casillas del idioma. Una vez realizado este trabajo, aparece la hoja de “Traducción” que permite la introducción de los términos equivalentes en cualquier lenguaje (de nuevo, solamente en las celdas de fondo gris). Este sistema permite cambiar el idioma base que es el inglés.

Cuando se carga el SIG en blanco no hay listados de Facilitadores, sino que aparece una hoja de cálculo vacía llamada “Hoja del Facilitador” que puede ser reproducida y renombrada independientemente con el nombre de cada uno de los facilitadores

Figura 3: Pantalla de entrada

Sistema de seguimiento de la cartera de ACL - Registros basados en las libretas

Para el uso con programas que utilizan la metodología de las Asociaciones Locales de Ahorro y Crédito



Versión: 1.16
Lanzamiento: 1-Nov-07
Versión Excel: 11.0
Desarrollado por: Chuck Waterfield (chuck@vsla.net)
Hugh Allen (hugh@vsla.net)
© VSL Associates
www.vsla.net



Mejoras a este programa que fue elaborado por CARE EE.UU. Y Oxfam EE.UU.
Para instrucciones sobre el uso de este SIG sírvase consultar la Guía del Programa

Institución:

Idioma:

Codificación por colores

El SIG será utilizado solamente para dar seguimiento al desempeño de los grupos que utilizan la metodología de ahorro y crédito local, llevando un sistema de contabilidad, porque su diseño está integrado estrechamente en los procedimientos y sistemas específicos desarrollados para los grupos de ahorro y crédito local ilustrados en esta Guía del programa. El fichero es protegido de tal forma que ninguna de las fórmulas puede ser alterada sin la autorización de los programadores. Los usuarios pueden introducir datos (solamente en las celdas no protegidas) y guardar los resultados bajo cualquier nombre. Todas las celdas no protegidas, es decir en las que se debe introducir la información, se muestran con fondo gris y cuando se introducen los datos aparecen de color azul; las celdas de resultados, calculados por el programa, son de fondo *beige* y el texto es de color negro, mientras los fondos de las hojas de cálculo son azules y no se puede introducir ningún tipo de datos. Un verde pastel indica títulos importantes.

Los siguientes segmentos de una de las hojas de trabajo muestran la forma en que aparece esta codificación por colores.

Figura 4: Codificación por colores

Desempeño Global del Proyecto de ACL				
Institución:		Uchumi Savings and Credit Project		
Escala				
Miembros de la Asoc	Total General	%	Promedio	
Cantidad Total de M	410			
Cantidad Total de H	143	34.9%		
Cantidad Total de M	267	65.1%		
Cantidad Total de Asoc	27			
Promedio de miembros de la Asociación				15.2
Índice de Crecimiento en Miembros		9.3%		
Índice de As		79.0%		
Índice de	27	7.2%		1.0
Cantidad de miembros en Asociaciones Promovidas	500			
Cantidad de miembros en el Programa	910			
Compras				
Dinero	1,521,305	11.9%		56,345
Préstamos	9,298,556	72.9%		344,391
Bienes	775,700	6.1%		28,730
Fondo Social	1,302,000	10.2%		48,222
Deudas	141,000	1.1%		5,222
Valor Neto	12,756,561	100.0%		472,465

Este ejemplo (incompleto) es parte de la hoja de desempeño del programa. Tratándose de una hoja de resultados, será de texto negro en fondo beige. Las celdas grises con texto color azul (Cantidad de miembros que pertenecen a los grupos promovidos) muestran los datos introducidos por el responsable de la toma de datos, mientras el fondo visto en la pantalla es de un azul tenue (apenas visible arriba a la izquierda). La categoría "Escala" se muestra de color azul sobre un fondo verde y no acepta cambios. Estas convenciones se usan en general.

Introducción de datos: Cartera del Facilitador

Al abrir el fichero, el analista hace clic en “Facilitador”. La figura 5 nos muestra como aparece la parte izquierda de esta ventana al inicio.

Figura 5: Introducción inicial de da tos (1)

The screenshot shows a spreadsheet application window titled "Análisis del OC sobre el Desempeño del ACL - Introducción de Datos". At the top, there is a toolbar with six buttons: "Agregar hoja de OC", "Imprimir", "Renombrar hoja", "Borrar fila", "Archivo Asociación", and "Borrar hoja". Below the toolbar is a table with the following structure:

1. Nombre del Grupo/Associação	2. N° del Assn.	Control de errores	
Totales		0	0
Promedios			

Below the table, there is a status bar that says "Quedan 14 filas vacías en esta hoja de cálculo" and a button labeled "Agregar 10 filas más a esta hoja".

Esta es la hoja principal de trabajo donde se introducen los datos y se produce el análisis de la cartera individual de los Facilitadores

Los datos se introducen en la sección titulada “Análisis del facilitador sobre el Desempeño del ahorro y crédito local (ACL) – Introducción de Datos”.

Se ilustra parte de la pantalla orientada horizontalmente. El resto de la hoja – las 17 columnas de datos adicionales y el cuadro de resultados se encuentran a la derecha y se accede a ellas con las flechitas.

Hay 7 botones macro en esta hoja – seis en la

parte superior con los siguientes títulos: “Agregar hoja Facilitador”, “Imprimir”, “Renombrar hoja”, “Borrar fila”, “Archivo Grupo” y “Borrar hoja”. En la parte inferior del cuadro se encuentra el botón “Agregar 10 filas más a esta hoja”.

Cada macro (botón) necesita una explicación.

- Agregar hoja Facilitador: al hacer clic, la hoja existente se copia automáticamente y se reproduce como una hoja de cálculo nueva, en secuencia numérica ascendente. De esta forma, mientras la hoja madre se llama “Field Officer”, la nueva hoja tomará el nombre “Field Officer (1)”. Es importante notar que esta hoja se copia integralmente, incluyendo todos los datos introducidos por el analista y hay que borrarlos para introducir los datos nuevos.
- Imprimir: permite que el analista imprima los informes automáticamente. No imprimirá todas las hojas de trabajo, sino una por una según lo solicite el analista. Este mecanismo se aplica a todas las hojas de resultados, en las cuales se resume el comportamiento del programa.
- Renombrar hoja: permite al analista cambiarle el nombre a la hoja en función del nombre propio del Facilitador. Este paso no se puede realizar usando los pasos convencionales para renombrar una hoja de trabajo en Excel y es una opción posible solamente para las hojas de trabajo del Facilitador.
- Borrar fila: se explica por sí misma, pero la hoja de trabajo del Facilitador no puede ser eliminada. Solo las hojas de trabajo adicionales pueden ser borradas.
- Archivo Grupo: permite que los grupos promovidos (o que hayan suspendido sus actividades) sean quitadas de la hoja de trabajo del Facilitador y que sus datos sean

transferidos a una hoja de archivo que permita acciones de seguimiento. El analista puede archivar todos los grupos que han dejado el programa o solamente los promovidos, o solamente aquellos a los que se les dará seguimiento por un largo período de tiempo.

- **Borrar hoja:** se explica por sí misma. Se utiliza cuando el analista desea quitar un grupo de la hoja que no quiere guardar (vea más adelante).
- **Agregar 10 filas más a esta hoja:** se explica por sí mismo. Este botón permite limitar el tamaño de las hojas de trabajo (para la impresión) al mínimo.

Lo primero que hace el analista, es introducir el nombre y número del Facilitador en las celdas K2 y P2 respectivamente. Se nombra la hoja de trabajo con el mismo nombre del Facilitador. El paso siguiente es la introducción de los nombres de los grupos con los cuales trabaja el Facilitador, incluyendo sus respectivos números. Cada Facilitador asigna un número a sus grupos en el momento de su constitución. Esto significa que se debe tomar un registro madre de grupos en el cual los números son puestos en relación con el nombre del Facilitador para crear una lista general y evitar confundir diferentes asociaciones o asignarles el mismo número. Esto no sucede en esta hoja de

El responsable/analista introduce los datos tomándolos directamente del formulario de recolección de datos del Facilitador. El siguiente cuadro muestra la cartera del Facilitador, con cada Asociación nombrada y numerada.

Figura 6: Introducción inicial de datos (2)

Análisis del OC sobre el Desempeño del ACL - Introducción de Datos			
Agregar hoja de OC		Imprimir	
Borrar fila		Archivo Asociación	
		Renombrar hoja	
		Borrar hoja	
1. Nombre del Grupo/Asociación	2. N° del Assn.	Control de errores	
Totales	9	1	Descripción
Promedios			
Joy	1		
Ralang B	2		
Moyie	3		
Nguku	4		
Kinda	5		
Oloma	6		
Keyo	7		
Ralang A	8		
Kaliku	9	*	Debe introducir el valor en efectivo de los bienes en existencia

Nótese que bajo el título “N° del grupo” se crea en automático la cantidad total de grupos, pero los nombres y números de Asociaciones específicas se introducen manualmente.

A la derecha de la columna “N° del grupo.” hay dos columnas de control de errores. Si el número rojo es “1”

significa que los datos son incompletos y describe que datos deben ser introducidos. Si se han introducido todos los datos, desaparecerá el mensaje de error y el número rojo se convertirá en “0”.

En este caso, el analista/responsable de la toma de datos ha terminado la introducción

de datos hasta la columna 16. Pero le falta por completar las columnas 17 y 18 (Valor de los bienes en existencia y deudas).

A partir de este momento el analista/responsable de la toma de datos mueve el cursor hacia la derecha de estas columnas e introduce los datos en las siguientes 16 columnas (3 –18), exactamente en la misma secuencia que aparecen en el formulario de recolección de datos

del Facilitador. En la página siguiente se reproducen las 16 columnas a la derecha de las columnas del gráfico precedente. En este caso, los datos han sido introducidos completamente para todos los grupos, incluyendo el grupo llamado Kaliku.

Si no hay datos que introducir (por ejemplo en “Hombres activos a la fecha de la visita”, o “Valor en efectivo de los bienes en existencia” se debe introducir un cero, o el sistema generará un mensaje de error.

Figura 7: Hoja completa de ingreso de datos (datos iniciales sobre el nombre y número de las Asociaciones han sido omitidos)

Oficial de Campo		Nelly Otieno		OC N°		1									
3. Fecha de creación de la Asociación	4. Asociación formada por	5. Miembros a la fecha de creación	6. Fecha de la visita	7. Miembros activos a la fecha de la visita	8. Hombres activos a la fecha de la visita	9. Mujeres activos a la fecha de la visita	10. Miembros que asisten a la reunión	11. Deserciones desde el inicio del ciclo	12. Valor acumulativo de los ahorros	13. Cantidad de préstamos activos	14. Valor de los préstamos en curso	15. Dinero en caja y en el banco	16. Dinero en el Fondo Social	17. Valor en efectivo de los bienes en existencia	18. Deudas
		128		144	47	97	116	4	2,894,433	61	2,785,056	538,200	472,700	162,000	31,000
		14		16.0	5.2	10.8	81%	3%	321,604	6.8	309,451	59,800	52,522	18,000	3,444
1-Jan-05	Field Officer	8	4-Jun-05	12	10	2	9	1	289,200	6	264,500	47,500	83,500	25,000	0
1-Jan-05	Field Officer	20	4-Jun-05	20	5	15	19	1	338,500	4	250,000	144,600	24,600	22,000	1,000
9-Feb-05	Field Officer	20	6-Jun-05	22	0	22	17	0	333,800	4	341,600	50,000	64,000	0	0
7-Jan-05	Field Officer	12	6-Jun-05	16	6	10	10	0	452,000	7	410,500	92,000	62,400	20,000	10,000
13-Jan-05	Village Agent	10	7-Jun-05	11	4	7	10	0	289,200	11	293,000	32,600	55,200	0	0
2-Feb-05	Village Agent	23	7-Jun-05	20	6	14	16	1	396,267	11	358,527	56,500	63,400	50,000	0
2-Feb-05	Village Agent	14	8-Jun-05	18	6	12	14	0	288,000	6	327,500	45,000	57,600	0	20,000
7-Feb-05	Field Officer	11	8-Jun-05	14	6	8	12	1	260,800	7	279,429	45,000	50,000	0	0
13-Feb-05	Field Officer	10	9-Jun-05	11	4	7	9	0	246,667	5	260,000	25,000	12,000	45,000	0

Se podrá observar inmediatamente que los datos del Formulario de recolección de datos del Facilitador (Figura 2, página 102) son los mismos para la segunda Asociación, Ralang “B”. Cada columna muestra claramente el mismo número y palabras similares a las del formulario de recolección de datos del Facilitador.

Lo que se muestra aquí es una fotografía de la cartera del Facilitador, pero no son datos procesados. No se muestran resultados analíticos, excepto los totales y promedios que describen la cartera en términos de valores agregados y promedios en las filas 8 y 9. Estos agregados y promedios se muestran en la banda horizontal verde en la parte superior de la página, con totales en la línea superior y promedios en la inferior. Las celdas individuales con fondo gris significan que no se han obtenido resultados significativos. Es, por ejemplo, ilógico sacar un promedio de la columna 6 (fecha de visita), ya que, por definición, estos datos no son susceptibles de generar promedios o totales.

Una vez introducidos los datos, el analista/responsable de la toma de datos no necesita hacer ningún trabajo de análisis porque los resultados aparecerán automáticamente a la derecha, a partir de la columna AA con el nombre de la Asociación/Grupo. Los resultados llenan 19 columnas, es por eso que el texto se lee con tanta dificultad en papel tamaño A4 (o carta). El analista necesita imprimir solamente los resultados de interés específico escondiendo las columnas que no son de importancia vital y puede escoger la impresión de diferentes versiones del mismo cuadro para diferentes grupos de interesados.

Resultados: Cartera del Facilitador

El siguiente cuadro muestra el conjunto completo de resultados de la cartera de nueve grupos de ahorro y crédito local de Nelly Otieno.

Figura 8: Hoja de resultados

Análisis del OC sobre el Desempeño - Resultados				Oficial de Campo: Nelly Otieno				OC N° 1				Al día: 1-Jul-05							
Resultados	Columna	ad	Dirección	Descend															
Datos iniciales de la Asociación				Miembros				Ahorros				Cartera		Valor					
Nombre del Grupo/Associação	N° del Assn.	Miembros a la fecha de creación	Edad de la Asociación (en semanas)	Miembros activos a la fecha de la visita	Cambio en la cantidad de miembros	Miembros que asisten a la reunión	% de Mujeres	Valor acumulativo de los ahorros	Incremento en el valor de los ahorros	Rendimiento en los ahorros a la fecha	Beneficio neto por miembro a la fecha	Beneficio neto anual por miembro	Cantidad de préstamos activos	Valor de los préstamos en curso	Efectivo, banco y Fondo Social	Valor en efectivo de los bienes en existencia	Deudas	Valor neto a la fecha	
Totales	9	128		144	12.5%	116	67%	2,894,433	559,822				61	2,785,056	1,010,900	162,000	31,000	3,926,956	
Promedios		14.2	19.2	16.0		81%	67%	321,604	62,202	19%	3,888	10,783	6.8	309,451	112,322	18,000	3,444	436,328	
<i>Joy</i>	1	6	22	12	50%	9.0	17%	289,200	47,800	17%	3,983	9,415	6	264,500	131,000	25,000	0	420,500	
<i>Ralang B</i>	2	20	22	20	0%	19.0	75%	338,500	77,100	23%	3,855	9,112	4	250,000	169,200	22,000	1,000	440,200	
<i>Moyie</i>	3	20	17	22	10%	17.0	100%	333,800	57,800	17%	2,627	8,174	4	341,600	114,000	0	0	455,600	
<i>Nguku</i>	4	12	21	16	33%	10.0	63%	452,000	60,500	13%	3,781	9,176	7	410,500	154,400	20,000	10,000	574,900	
<i>Kinda</i>	5	10	21	11	10%	10.0	64%	289,200	36,400	13%	3,309	8,307	11	293,000	87,800	0	0	380,800	
<i>Oloma</i>	6	23	18	20	-13%	16.0	70%	396,267	68,760	17%	3,438	10,012	11	358,527	119,900	50,000	0	528,427	
<i>Keyo</i>	7	14	18	18	29%	14.0	67%	288,000	64,500	22%	3,583	10,352	6	327,500	102,600	0	20,000	410,100	
<i>Ralang A</i>	8	11	17	14	27%	12.0	57%	260,800	63,629	24%	4,545	13,672	7	279,429	95,000	0	0	374,429	
<i>Kaliku</i>	9	10	17	11	10%	9.0	64%	246,667	83,333	34%	7,576	23,772	5	260,000	37,000	45,000	0	342,000	

Nótese que la información se divide en cinco categorías:

- *Datos iniciales del grupo:* información sobre los grupos.
- *Miembros:* cantidad, cambio en la cantidad de miembros y género.
- *Ahorros:* cantidades, tasa de crecimiento, rentabilidad y utilidades.
- *Cartera:* información sobre los préstamos.
- *Valor:* el valor neto de las Asociaciones (efectivo + préstamos + bienes – deudas).

Clasificación de los resultados: Cartera del Facilitador

Cuando se hace un listado de la información de la cartera sólo en el orden en que fueron reclutados los grupos en los proyectos, es obvio que el desempeño de cada una variará como resultado de muchos factores (nivel de actividad económica local, infraestructuras, oportunidades de mercado, etc.). Si el análisis debe ser útil para el Supervisor del Facilitador, es necesario que éste tenga los medios para clasificar los grupos utilizando otros criterios.

Para lograrlo, el analista introduce la letra de la columna que desea clasificar, en la celda AB4 (en este caso la columna AP, Rendimiento en los ahorros a la fecha) y, usando un menú de clasificación escoge “subir” o “bajar”. El paso siguiente es hacer clic en el botón “Resultados” y el cuadro completo será clasificado como se considere necesario. Esta es una herramienta poderosa para los Supervisores. En este caso, por ejemplo, el Supervisor debe preguntar, qué distingue a Joy de las demás Asociaciones o por qué Moyi y Kaliku producen una tasa de rendimiento tan baja, cuando se sabe que una tasa de cartera típica de esta edad es generalmente en exceso del 20%. Más inquietante, tal vez, es la amplia oscilación del rendimiento (del 13 al 34%). Es razonable preguntarse por qué se tiene que dar esta situación y qué se puede hacer para corregirla.

Figura 9: Cuadro de los resultados del OC por rendimiento en los ahorros a la fecha

Análisis del OC sobre el Desempeño - Resultados										Oficial de Campo: Nelly Otieno			OC N° 1		Al día: 1-Jul-05	
Resultados		Columna	ap	Dirección	Descend											
Datos iniciales de la Asociación						Miembros			Ahorros				Cartera		Valor	
Nombre del Grupo	Asociación	N° del Assn.	Miembros a la fecha de creación	Edad de la Asociación (en semanas)	Miembros activos a la fecha de la visita	Valor acumulado de los ahorros	Incremento en el valor de los ahorros	Rendimiento en los ahorros a la fecha	Beneficio neto por miembro a la fecha	Beneficio neto anual por miembro	Cantidad de préstamos activos	Valor de los préstamos en curso	Efectivo, banco y Fondo Social	Valor en efectivo de los bienes en existencia	Deudas	Valor neto a la fecha
			14	19.2	144	559,822	62,202	19%		10,783	6.8	2,785,056	1,010,900	162,000	31,000	3,926,956
Kaliku		10	17	11	83,333	83,333	34%	7.7			5	260,000	37,000	45,000	0	342,000
Ralang A		11		14	63,629	63,629	24%				7	279,429	95,000	0	0	374,429
Ralang B		20		20	77,100	77,100	23%				4	250,000	169,200	22,000	1,000	440,200
Keyo				16	64,500	64,500	22%	3.9			6	327,500	102,600	0	20,000	410,100
Oloma				16	86,760	86,760	17%	3,458			11	358,527	119,900	50,000	0	528,427
Moyie				16	57,800	57,800	17%	2,627	8,174		4	341,600	114,000	0	0	455,600
Joy				12	47,800	47,800	17%	3,983	9,415		6	264,500	131,000	25,000	0	420,500
Nguku				16	452,000	60,500	13%	3,781	9,176		7	410,500	154,400	20,000	10,000	574,900
Kinda				10	289,200	36,400	13%	3,309	8,307		11	293,000	87,800	0	0	380,800

Hacer clic para activar la función. El cursor no debe estar sobre el botón de la "columna" o "subir/bajar"

Referencia a la columna clasificada

Dirección de clasificación: de arriba hacia abajo /descendente, de abajo hacia arriba/ ascendente

Columna de resultados

Comparación del Facilitador

Al concluir cada período de informes es útil comparar el comportamiento de todos los Facilitadores, por medio del análisis de cada una de sus hojas de trabajo. Se puede hacer más fácil este procedimiento cuando se resumen solamente los resultados clave referentes a la eficacia y calidad de la cartera. Cuando el analista hace clic en la hoja de “FO Comparison”, se efectúa una comparación de todo el comportamiento del Facilitador. En el estudio de caso que ilustramos, observaríamos lo siguiente:

Figura 10: Hoja de comparación del Facilitador

Información del OC		Miembros					Ahorros		Préstamos y cartera		Valor
Nombre del OC	Nº del OC	Miembros a la fecha de creación	Cambio en la cantidad de miembros	Índice de deserción	Miembros que asisten a la reunión	% de Mujeres	Rendimiento en los ahorros a la fecha	Beneficio neto anual por miembro (promedio)	Cantidad de préstamos activos	Valor de los préstamos en curso (Asociación promedio)	Valor neto a la fecha (Asociación promedio)
Resultados											
Nelly Otieno	1	128	12.5%	3.1%	80.6%	67.4%	19.3%	10,782.6	61	309,451	436,328
Rispah Omolo	2	80	12.5%	7.5%	78.9%	64.4%	17.0%	11,063.4	45	358,258	445,793
0	0	87	-1.1%	13.8%	66.3%	62.8%	3.7%	2,944.8	38	356,825	515,558
0	0	80	12.5%	6.3%	88.9%	64.4%	15.3%	10,521.7	32	370,500	510,250
Nombre de la divisa extranjera	TShs										
Tipo de cambio											
Nota: Todas las cifras están en: TShs											

Se puede observar con facilidad que en cuanto a escala y rendimientos sobre los ahorros a esa fecha, el desempeño de Nelly Otieno supera considerablemente el de los demás Facilitadores. Tiene la mayor cantidad de miembros, un incremento estable de los mismos, el menor índice de deserción y mayor índice de ganancias. Pero está trabajando con Asociaciones que tienen una capacidad de ahorro menor y el tamaño de los préstamos es menor también, lo que es más impactante.

Nótese que todas las cifras han sido convertidas en dólares EE.UU., para simplificar la introducción del tipo de moneda contra la cual se va a medir la moneda local en la celda superior gris E15 (Nombre de la divisa extranjera) y en la casilla E16, donde se introduce el Tipo de cambio. La utilidad de este aspecto, es que permite las comparaciones cruzadas y es particularmente útil en lugares donde la inflación es alta porque, mes a mes, indica si el poder adquisitivo tiene paridad con las utilidades. Los préstamos en curso y el valor se mantienen (que son factores críticos en el mantenimiento de la motivación y participación de los miembros). En este ejemplo resulta evidente que, de alguna forma, Nelly Otieno está operando con un alto grado de eficacia (excepto desde el punto de vista de retención), mientras es claro que el otro Facilitador está trabajando con menor eficiencia. Los resultados deberían provocar inmediatamente un análisis de las razones de estas diferencias en el comportamiento.

Desempeño del programa

El desempeño del programa toma la información de cada cartera individual de los Facilitadores y realiza dos funciones:

- Fusiona toda la información recogida por el Facilitador términos de totales, porcentajes y promedios de programa.
- Presenta esta información en un formulario que describe el programa global en términos más generales, dividido en categorías que tienen significado para las oficinas nacionales, sedes centrales en el extranjero, miembros de la junta directiva, donantes y observadores internacionales.

Hasta aquí hemos descrito lo que sucede a nivel de los Facilitadores. La mayor parte de los programas tienen más de un Facilitador y se vuelve necesario realizar dos cosas con esta información:

- Comparar el comportamiento de cada Facilitador.
- Fusionar toda la información de la cartera, de tal forma que puedan ser descritos la escala, el comportamiento financiero, la eficacia y el perfil del personal, para dar una imagen general del programa, al menos sobre base mensual.

El primero de estos usos ha sido descrito en las hojas anteriores. La fusión de la información se hace en la hoja de desempeño del programa y es similar a un típico proyecto de ahorro y crédito local con cuatro Facilitadores.

La mayor parte de la información se genera automáticamente, excepto los datos introducidos en azul en las celdas de fondo gris.

Nota: No es importante recoger datos mensualmente para cada grupo. No es práctico porque muchos grupos serán visitados con menor frecuencia, especialmente cuando entren a la fase de supervisión de la madurez. Se puede recolectar estos datos con menor frecuencia porque el principio operacional de esta herramienta es la comparación del desempeño del grupo generalizando los datos clave por año, especialmente en lo que se refiere a las ganancias personales y al porcentaje de rendimiento en los ahorros. Donde sea posible, sin embargo es una buena idea recolectar los datos generados en ciertas fechas y hacerlo cada tres meses. De esta forma, por ejemplo, un programa puede decidir recolectar los datos válidos hasta el 31 de marzo, aunque la visita al grupo se realice uno o dos meses más tarde, los datos pueden ser recogidos como si fueran del 31 de marzo. Esto es particularmente útil en caso de programas que operan en ambientes hiperinflacionarios.

Figura 11: Desempeño global del proyecto

Desempeño Global del Proyecto de ACL			
Institución:		Uchumi Savings and Credit Project	
<i>Escala</i>			
<i>Miembros de la Asociación</i>	Total general	%	Promedio
Cantidad total de miembros actuales	410		
Cantidad total de hombres	143	34.9%	
Cantidad total de mujeres	267	65.1%	
Cantidad total de Asociaciones	27		
Promedio de miembros de la Asociación			15.2
Índice de crecimiento en miembros		9.3%	
Índice de asistencia		79.0%	
Índice de deserción	27	7.2%	1.0
Cantidad de miembros que pertenecen a Asociaciones promovidas	500		
Cantidad de personas asistidas por el programa	910		
<i>Composición de activos y pasivos corrientes</i>			
Dinero en caja y en el banco	1,521,305	11.9%	56,345
Préstamos en curso	9,298,556	72.9%	344,391
Bienes	775,700	6.1%	28,730
Fondo Social	1,302,000	10.2%	48,222
Deudas	141,000	1.1%	5,222
Valor neto	12,756,561	100.0%	472,465
<i>Desempeño financiero</i>			
<i>Ahorros</i>			
Valor acumulativo de los ahorros	10,069,183		
Promedio de ahorros/cotizaciones de los miembros a la fecha			24,559
Incremento en el valor de los ahorros	1,385,377	13.8%	51,310
<i>Préstamos</i>			
Valor de los préstamos en curso	9,298,556		344,391
Cantidad de préstamos activos	176		6.5
Tamaño promedio del préstamo en curso			52,833
Promedio de préstamos en curso por Asociación			344,391
<i>Rendimiento actual</i>			
Beneficio neto promedio por miembro a la fecha		13.8%	3,379
Beneficio neto anual por miembro			9,091
<i>Perfil del personal</i>			
<i>Personal del programa</i>			
Director de Proyectos	6.0	85.7%	
Oficiales de Campo	1	14.3%	
Oficiales de Campo	4	57.1%	
Otros	1	14.3%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
<i>Personal de apoyo</i>			
Responsable/s de la Toma de Datos	1.0	14.3%	
Conductor (res)	1	14.3%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
<i>Eficiencia</i>			
Relación Personal de Campo/personal total		57.1%	
Cantidad de casos: Asociaciones por OC	6.8		
Cantidad de casos: Miembros por OC	102.5		
Cientes Activos por Miembros del Personal	58.6		
Utilización de la cartera		72.1%	
Cantidad de meses completados este año fiscal	8		
Total de gastos realizados en el presente año fiscal	8,470,000		
Total de gastos a la fecha	38,425,000		
Costo por miembro	42,225		
Costo anual por miembro activo	30,988		
Costo por unidad de bien financiero		99.6%	

Coefficientes de desempeño

La Red de educación y promoción de pequeñas empresas (SEEP, por sus siglas en inglés) ha tenido un papel fundamental en la creación de coeficientes para las IMF, hoy codificado en la herramienta Formato para el reporte, análisis, seguimiento y evaluación (FRAME, por sus siglas en inglés). De la misma forma, otros programas comunitarios de microfinanzas están desarrollando indicadores de eficacia que permiten comparaciones cruzadas y medidas de efectividad, eficacia financiera y buen rendimiento. Estos son trabajos en curso, que al ser desarrollados completamente, van a ser incorporados en el SIG tanto como sea posible.

A la fecha, los coeficientes del SIG no miden la sostenibilidad, porque las organizaciones comunitarias de ahorro son sostenibles substancialmente. Esto es el resultado del trabajo voluntario del Comité Administrativo y de sus oficiales; no hay gastos de rentas ni costos indirectos que pagar y las utilidades brutas generalmente equivalen a las netas.

El SIG genera automáticamente el siguiente cuadro de coeficiente de eficacia.

Figura 12: Coeficientes de eficacia

Relación del Desempeños Seleccionados		
Institución:	Uchumi Savings and Credit Project	
Eficacia		
R1	Porcentaje de miembros de sexo femenino	65.1%
R2	Índice de crecimiento en miembros	9.3%
R3	Índice de asistencia	79.0%
R4	Índice de deserción	7.2%
Desempeño financiero		
R5	Incremento en el valor de los ahorros	13.8%
R6	Portafolio en riesgo	N/A
R7	Índice de cobertura de riesgo	N/A
R8	Beneficio neto promedio por miembro a la fecha	3.1
R9	Beneficio neto anual por miembro	8.3
Eficiencia		
R10	Relación Personal de Campo/personal total	57.1%
R11	Cantidad de casos: Asociaciones por OC	6.8
R12	Cantidad de casos: Miembros por OC	102.5
R13	Clientes Activos por Miembros del Pe	58.6
R14	Utilización de la cartera	72.1%
R15	Costo por miembro	38.4
R16	Promedio de préstamos en curso por Asociación	313.1
R17	Promedio de ahorros/cotizaciones de los miembros a la fecha	22.3
Nombre de la divisa extranjera		\$US
Tipo de cambio		1,100.00

Nota: Todas las cifras están en: \$US

del Ahorro y crédito local (CARE, CRS, Oxfam USA, Plan International y World Vision) desarrollar esta herramienta en 2007 para que se adopte comúnmente en todas las organizaciones. Una vez disponibles las actualizaciones serán publicadas en el sitio de Internet de la Red SEEP y de la VSL Associates.

Estos coeficientes pueden cambiar con el tiempo, en la medida en que emerjan consensos industriales que apoyen los intereses de muchas organizaciones en la comparación de la eficacia.

Nótese de nuevo el uso de dólares EE.UU. para indicar todas las cantidades en una moneda estable internacionalmente. Se sugiere el uso de dólares o euro.

Es intención a largo plazo del consorcio informal de profesionales

Los archivos

El SIG trata solamente de captar la eficacia de las Asociaciones que aun no se han vuelto independientes o autónomas. Una vez que han sido promovidas (o eliminadas) se debe borrarlas del sistema. Esto se logra simplemente posicionando el cursor en la fila ocupada por la Asociación que va a ser eliminada y haciendo clic en el botón rojo “Borrar fila”, en la parte superior de la hoja del Facilitador. Una vez realizado este paso, se eliminan todos los datos y no se pueden recuperar, a menos que se salga del programa sin guardar los cambios y se vuelva a iniciar el programa.

Si el analista determina que se dará seguimiento por largo plazo a un grupo, posiciona el cursor seleccionando todas las celdas correspondientes y hace clic en “Guardar grupo”. Una vez completado este paso todos los datos pertinentes son transferidos automáticamente a la hoja de “Archivo de grupos Promovidos”. Sin embargo, los resultados de cualquier cambio en los datos ya no se insertan en las cifras de desempeño para el programa. Si el analista desea consolidar datos de los grupos promovidos para seguimientos a largo plazo, tiene que copiar los datos en una nueva versión del SIG. En tal caso no es necesario introducir varias hojas para los Facilitadores; sólo hay que crear una hoja de “seguimiento a largo plazo” en vez de una hoja de Facilitador e ignorar los datos de costo del programa en la hoja Desempeño del programa. Es intención de los autores crear un “SIG de grupos promovidos” personalizado en 2007 que enfoque solamente el comportamiento de las Asociaciones a largo plazo.

Las Figuras 13 y 14 muestran la hoja de archivo con datos de tres grupos (uno por Facilitador).

Nótese que es posible clasificar los resultados para facilitar el análisis.

Nota: *Esta versión del SIG se basa sólo en las libretas de ahorro/crédito en ausencia de otra contabilidad escrita.*

De tal forma, el Facilitador no trata de recolectar informaciones cronológicas de préstamos sobre la cantidad acumulada de préstamos, su valor acumulativo y el valor de los préstamos vencidos. Aún cuando es posible hacerlo utilizando las libretas, es probable que para el Facilitador sea complejo y conlleve mucho tiempo. Para simplificar el trabajo del Facilitador hemos omitido la necesidad de recolectar esta información, incluso a expensas de información sobre la calidad de la cartera e información acumulada sobre la misma. Para los programas que deseen enfrentar este reto es posible utilizar otra versión del SIG, es decir, el “Sistema de seguimiento de la cartera de ahorro y crédito local, basado en registros contables. Este sistema funciona de la misma forma del que estamos estudiando en este contexto, pero en vez de 18 columnas de datos contiene 21. Las tres columnas adicionales son:

- Cantidad acumulada de los préstamos
- Valor acumulado de los préstamos
- Valor de los préstamos vencidos

No hay motivos para que un programa que utiliza solamente la contabilidad por libretas no pueda utilizar el SIG basado en los registros contables, pero se necesitan Facilitadores más calificados que dediquen más tiempo por grupo en la elaboración de registros más exactos a partir de las libretas de ahorro y crédito.

Figura 13: Hoja de archivo – lado de introducción de los datos

Fichero de archivo - Entradas																		
OC N°	1. Nombre del Grupo/Asociación	2. N° del Assn.	3. Fecha de creación de la Asociación	4. Asociación formada por	5. Miembros a la fecha de creación	6. Fecha de la visita	7. Miembros activos a la fecha de la visita	8. Hombres activos a la fecha de la visita	9. Mujeres activos a la fecha de la visita	10. Miembros que asisten a la reunión	11. Deserciones desde el inicio del ciclo	12. Valor acumulativo de los ahorros	13. Cantidad de préstamos activos	14. Valor de los préstamos en curso	15. Dinero en caja y en el banco	16. Dinero en el Fondo Social	17. Valor en efectivo de los bienes en existencia	18. Deudas
	Totales	4			58		63	25	38	48	7	1,726,550	28	1,426,300	293,750	258,200	144,500	10,000
	Promedios				15		15.8	6.3	9.5	76%	12%	431,638	7.0	356,575	73,438	64,550	36,125	2,500
2	Consolata A	3	2-Feb-05	Field Officer	23	6-Jun-05	20	6	14	14	2	456,000	5	463,500	60,250	20,000	22,500	10,000
3	Okayo COSAMO	1	7-Jan-05	Field Officer	12	4-Jun-05	16	6	10	14	1	422,400	9	294,300	53,500	45,000	122,000	0
3	Ojawa	2	13-Jan-05	Field Officer	11	4-Jun-05	11	7	4	9	4	436,150	8	319,500	55,000	123,200	0	0
4	Upper Women Group	1	7-Jan-05	Field Officer	12	4-Jun-05	16		10	11	0	432,000	6	349,000	125,000	70,000	0	0

Se puede continuar introduciendo datos en las celdas grises para actualizar las Asociaciones guardadas.
Ya no hay conexiones a otras hojas de cálculo, y no forman parte de la información sobre el desempeño del programa.

Figura 14: Hoja de archivo – lado de los resultados

Fichero de archivo - Resultados																	Al día: 1-Jul-05	
Resultados		Columna	d	Dirección	Ascend													
Datos iniciales de la Asociación				Miembros				Ahorros				Cartera		Valor				
Nombre del Grupo/Asociación	N° del Assn.	Miembros a la fecha de creación	Edad de la Asociación (en semanas)	Miembros activos a la fecha de la visita	Cambio en la cantidad de miembros	Miembros que asisten a la reunión	% de Mujeres	Valor acumulativo de los ahorros	Incremento en el valor de los ahorros	Rendimiento en los ahorros a la fecha	Beneficio neto por miembro a la fecha	Beneficio neto anual por miembro	Cantidad de préstamos activos	Valor de los préstamos en curso	Efectivo, banco y Fondo Social	Valor en efectivo de los bienes en existencia	Deudas	Valor neto a la fecha
Totales	4	58		63	9%	48	60%	1,726,550	128,000				28	1,426,300	551,950	144,500	10,000	2,112,750
Promedios		14.5	20.1	15.8		76%		431,638	32,000	7%	2,032	5,502	7.0	356,575	137,988	36,125	2,500	528,188
Consolata A	3	23	18	20	-13%	14.0	70%	456,000	80,250	18%	4,013	11,779	5	463,500	80,250	22,500	10,000	556,250
Okayo COSAMO	1	12	21	16	33%	14.0	63%	422,400	47,400	11%	2,963	7,286	9	294,300	98,500	122,000	0	514,800
Ojawa	2	11	20	11	0%	9.0	36%	436,150	-61,650	-14%	-5,605	-14,367	8	319,500	178,200	0	0	497,700
Upper Women Group	1	12	21	16	33%	11.0	63%	412,000	62,000	15%	3,875	9,530	6	349,000	195,000	0	0	544,000

Anexo 6: Liquidación de los miembros que dejan el grupo a medio ciclo

Los miembros pueden abandonar el grupo en cualquier momento del ciclo, ya sea porque no desean seguir participando, o por razones mas allá de su control, tales como enfermedades o migraciones. Un miembro que decide partir porque ya no quiere seguir participando normalmente tendrá derecho solo al valor de las acciones en su posesión (aunque el reglamento puede contemplar otras restricciones, si el grupo así lo decide).

Si un miembro se ve obligado a abandonar el grupo por razones mas allá de su control, normalmente se paga el valor de sus acciones, incluyendo las ganancias. Se procede de la siguiente forma:

Paso 1: Recopilación de los datos

Un grupo tiene un miembro que tiene que retirarse porque se casará y se mudará a otra vereda. Ella quiere recuperar su dinero y unirse a otro grupo de ACL. Los datos son los siguientes.

- Cantidad de acciones compradas por los miembros.....120
- Cantidad de acciones que posee el miembro que se está retirando..... 11
- Dinero en la caja al inicio de la reunión..... 5.500
- Valor total de los préstamos en curso..... 150.000
- Deudas del grupo2.500
- Deudas del miembro (balances no pagados de un préstamo)2.400

Paso 2: Cálculo del valor de la acción individual

$(\text{Efectivo} + \text{Préstamos en curso} - \text{Deudas}) / \text{Total de acciones} = (150.000 + 5.500 - 2.500) / 120 = 1.275.00$

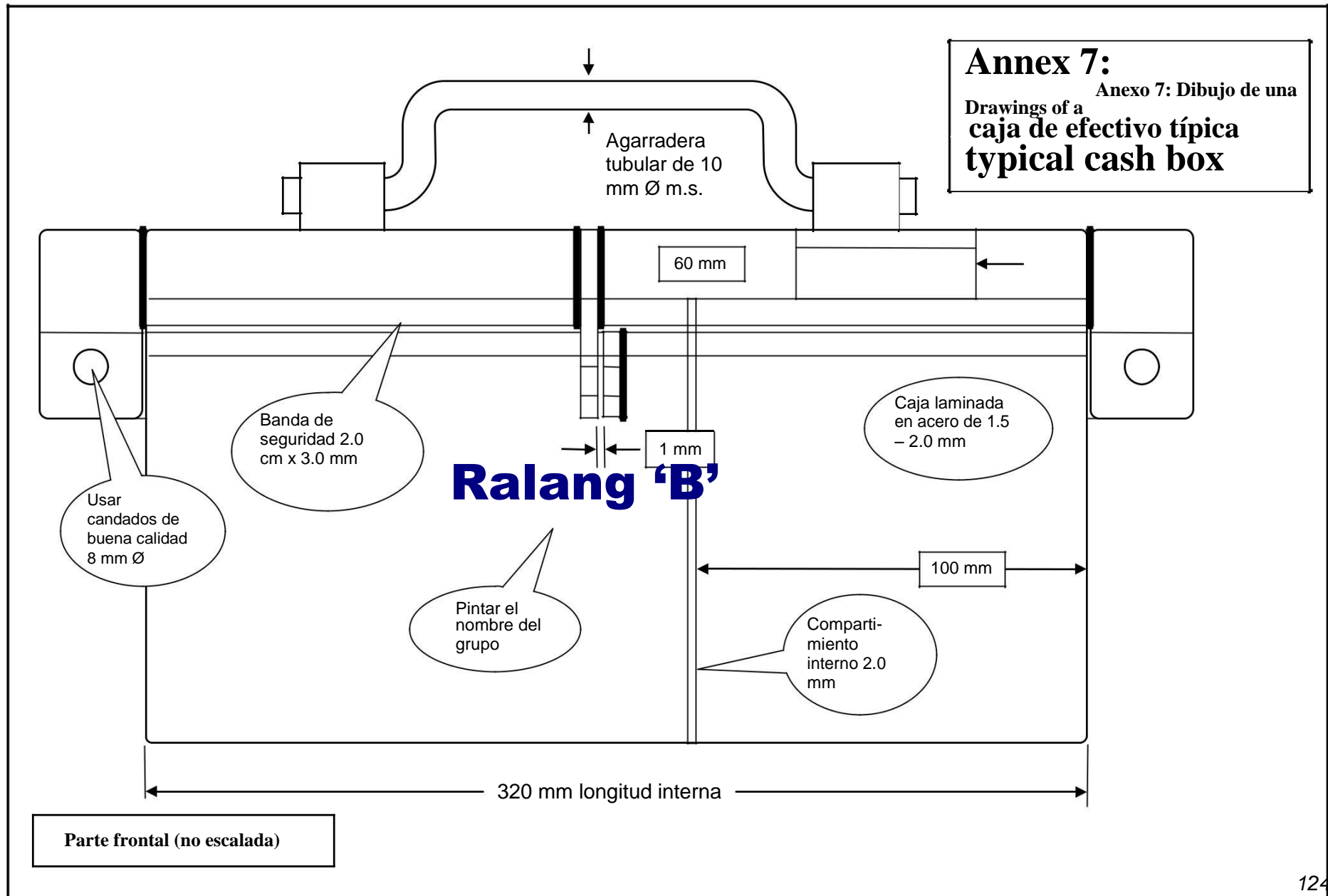
Paso 3: Cálculo de la cantidad a pagar al miembro que se está retirando

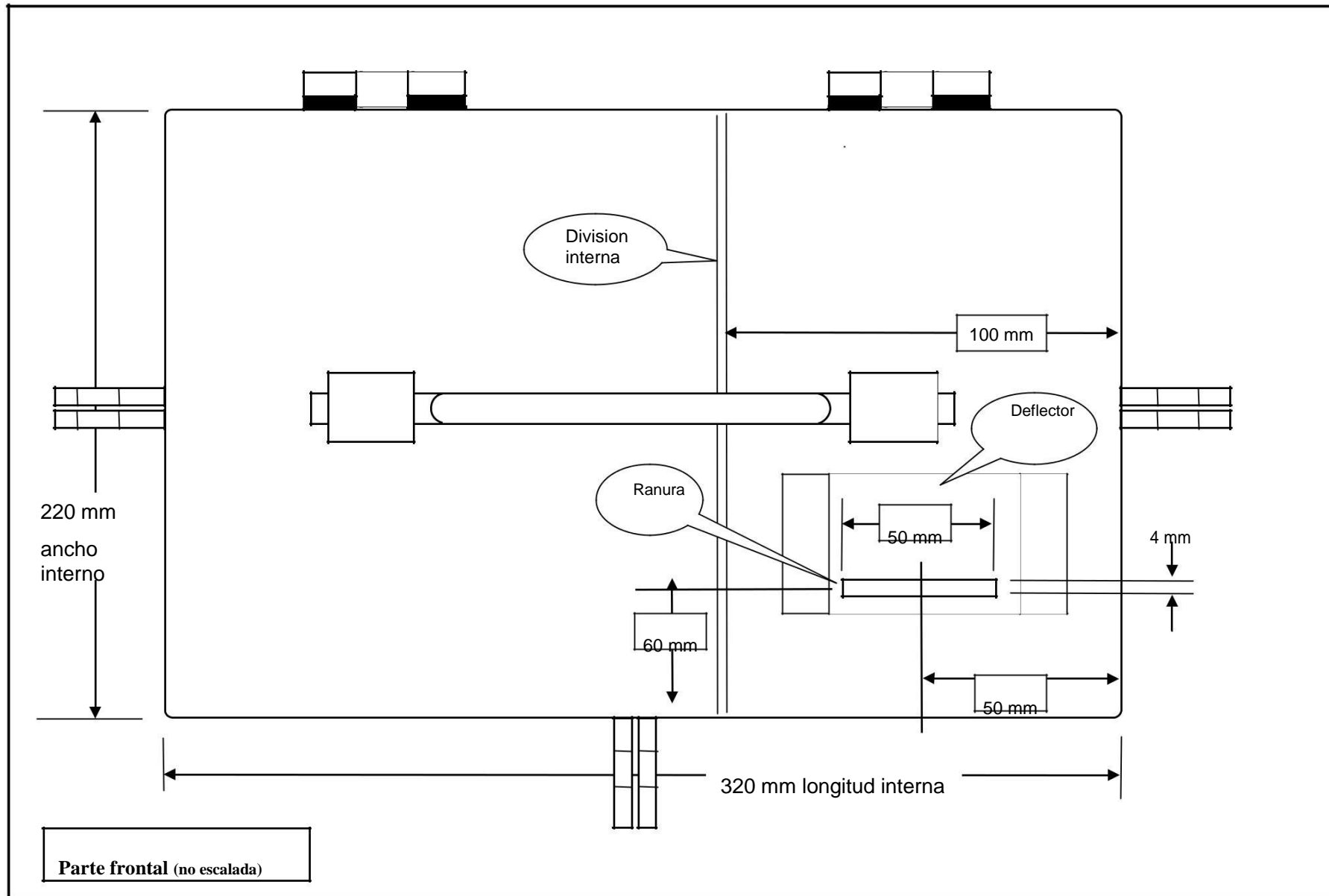
El valor de la acción individual x la cantidad de acciones =

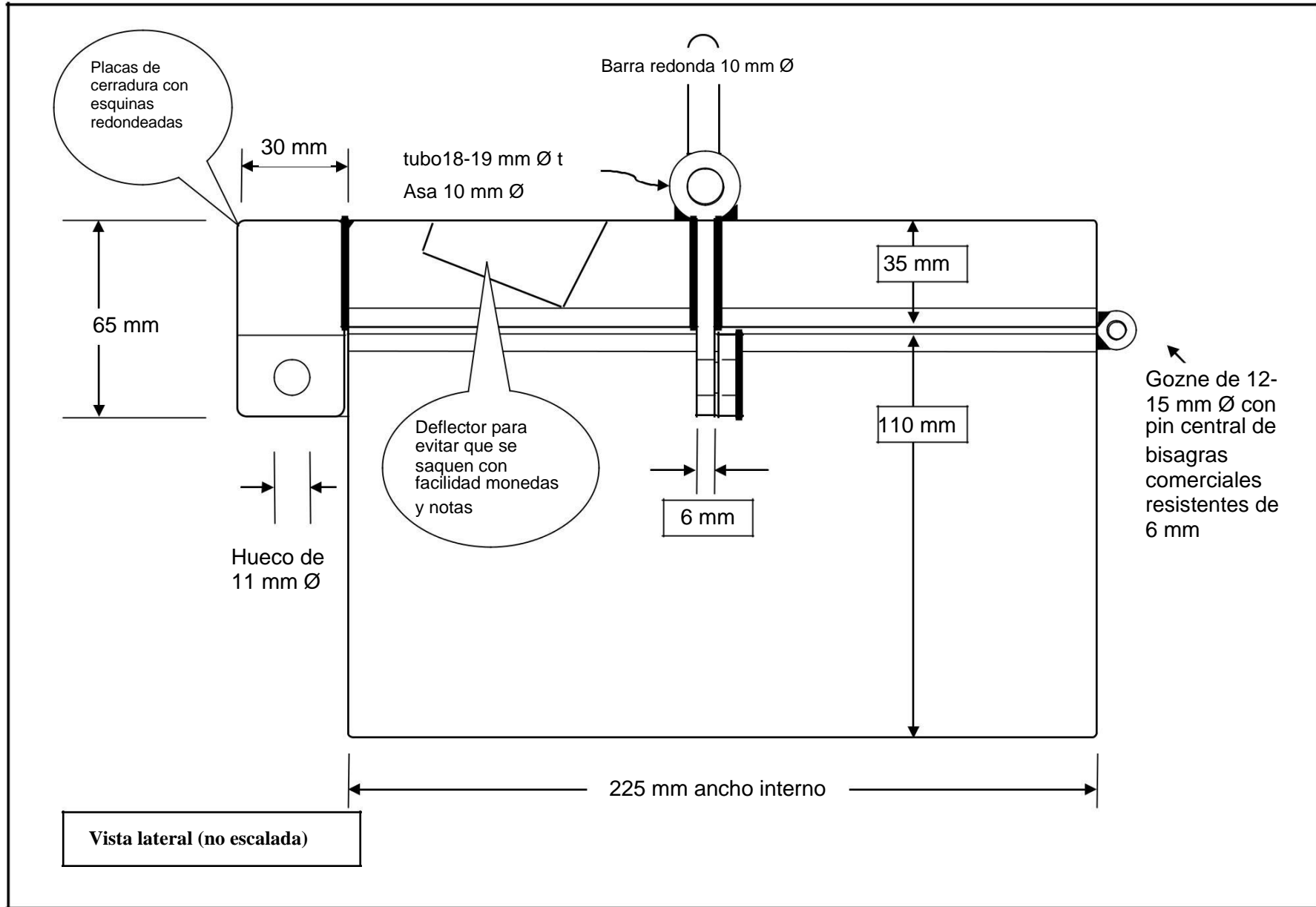
$11 \times 1.275 = 14.025$

El miembro debe al grupo 2.400, que era el saldo de un préstamo pendiente más la comisión por el servicio acumulada, por lo tanto recibe:

$14.025 - 2.400 = 11.625$

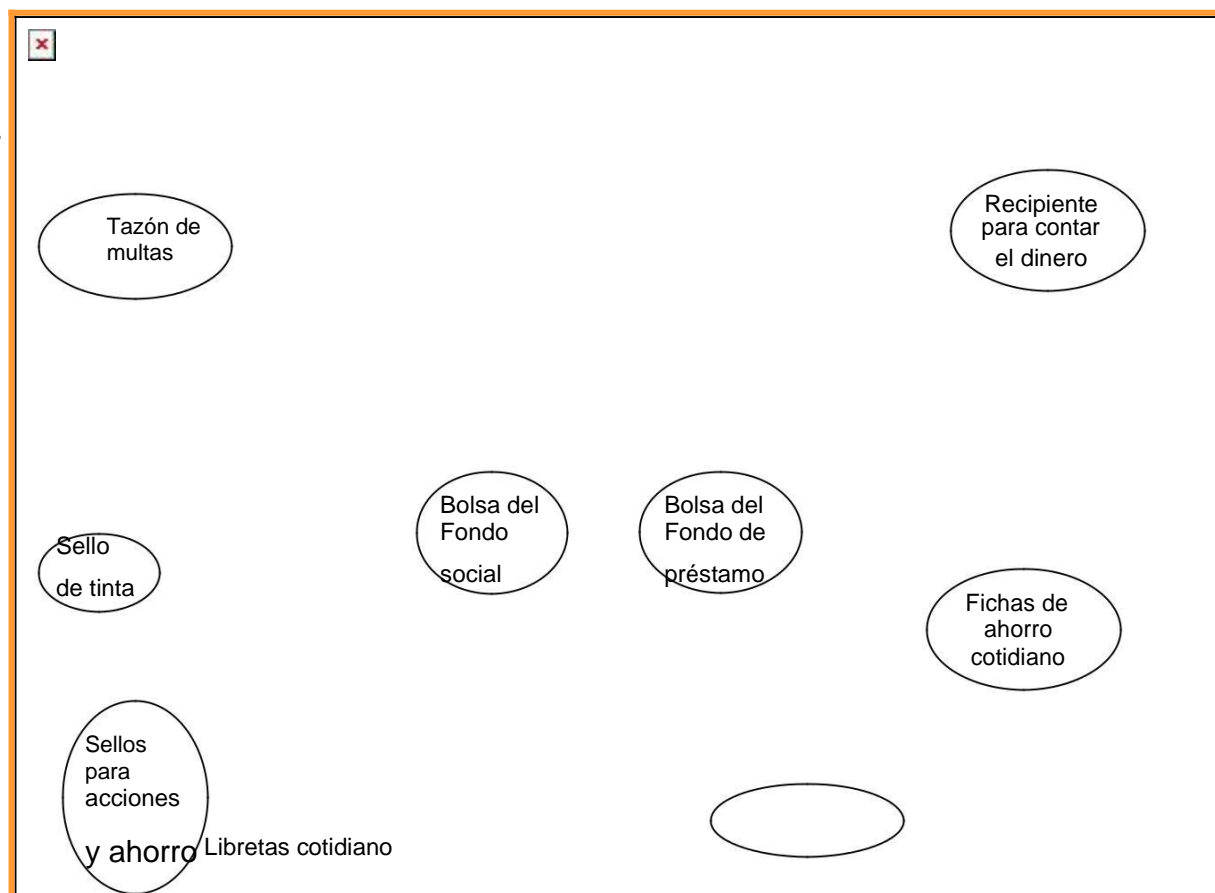






Anexo 8: El Kit de Ahorro

a fotografía muestra los materiales que acompaña a la caja. No se muestran los **L** carnés numerados que también son proporcionados, o pueden ser elaborados en ocasión de la primera reunión. También muestra un pequeño grupo de libretas, suficientes para un grupo de solo 7 miembros. Otros elementos se pueden incluir en el equipo y la caja, a discreción de los miembros, tales como cuadernos para tomar anotaciones.



Anexo 9: Descripciones principales de los puestos, calificaciones y experiencia

Puesto	Descripción del trabajo	calificaciones	Experiencia
Director del programa	<ul style="list-style-type: none"> ● Representación externa (recaudación de fondos, mercadeo, informes a la oficina nacional y a los donantes). ● Preparación de propuestas para fondeo. ● Preparación de planes estratégicos y operacionales. ● Supervisión del director de operaciones y/o de los Supervisores de campo (dependiendo de la escala del programa). ● Supervisión del seguimiento, evaluación y administración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diploma o Licenciatura en administración. ● Excelentes antecedentes en gestión de proyectos o supervisión a alto nivel. ● Competencias demostradas en liderazgo. ● Capacidad demostrada en organizar operaciones complejas. ● Estrategia demostrada en habilidades de planificación. ● Operatividad demostrada en habilidades de planificación. ● Habilidades demostradas en supervisión de personal. ● Excelentes habilidades diplomáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en gestión de programas a alto nivel. ● Familiaridad con principios y prácticas de microfinanzas basadas en el ahorro y buena sensibilización de los retos a enfrentar por las metodologías tradicionales. ● Experiencia de desarrollo comunitario. ● Facilitador experimentado. ● Sólida experiencia en análisis de datos. ● Sólida experiencia en la supervisión de funcionarios superiores y subalternos. ● Sólida experiencia en planificación.
Supervisor de campo	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoreo y supervisión de los Facilitadores. ● Informes al director del programa. ● Asistencia en la preparación de los planes anuales. ● SIG análisis del desempeño del Facilitador. ● Gestión/supervisión de los flujos de información del SIG a los Facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bachillerato o diploma o bien promovido. ● Habitante de la comunidad local. ● Preferiblemente que hable el idioma local. ● Bien conocido y respetado. ● Buenas habilidades de organización. ● Habilidades para trabajar en equipo y de motivación. ● Competencias en análisis y presentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al menos dos años en el desarrollo comunitario. ● Facilitador/capacitador experimentado ● Planificador experimentado orientado al detalle. ● Experiencia en análisis de datos.
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ● Movilización y sensibilización de los dirigentes de la localidad. ● Movilización de grupos comunitarios. ● Capacitación de las Grupos en la implementación del ACL. ● Monitoreo y recolección de datos grupos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nivel máximo de educación secundaria (preuniversitario). ● Vive en la comunidad y habla el idioma local. ● Respetado por los habitantes y dirigentes y conocido por ser concienzudo. ● Reputación de integridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo comunitario. ● Facilitador experimentado.

Puesto	Descripción del trabajo	calificaciones	Experiencia
	ACL. ● Preparación de planes periódicos de operación. ● Preparación de informes sobre el avance.	● Habilidades de organización con atención a los detalles. ● Buenas habilidades diplomáticas.	
Agente de la localidad	● Capacitación de los grupos en la implementación del ACL. ● Seguimiento del grupo y recolección de datos solicitados por el Facilitador.	● Vive en la comunidad y habla el idioma local. ● Respetado por los dirigentes y por las personas de la comunidad con una reputación de integridad. ● Bien conocido en toda la zona de actividades propuestas. ● Dinámico y buenas competencias de motivación.	● Ninguna.
Responsable de la toma de datos	● Introducción de los datos. ● Preparación de informes para los Facilitadores, Supervisores y la red directiva superior acorde a lo solicitado.	● Bien conocido en toda la zona de actividades propuestas ● Dinámico y buenas competencias de motivación.	● Al menos dos años de experiencia en introducción de datos y administración.