



## **Cuerpo de Paz**

**Programa de Ahorro y Crédito**  
Cuarta Edición, 2003

Redacción: Marcy G. Kelley  
Brian Larson

Edición: María Eugenia Cobo  
Susana Pico de Silva

Fotografía: Becky Wiles  
Heather Harrison  
Marcy G. Kelley

Diseño: El Antebrazo

Quito, Ecuador

# Tabla de Contenidos

<b>Prefacio</b> .....	<b>7</b>
<b>Reconocimiento</b> .....	<b>9</b>
<b>Parte I - PAC y su Comunidad</b> .....	<b>11</b>
Programa de Ahorro y Crédito: Una Historia .....	<b>13</b>
Introducción .....	<b>15</b>
Como Decidir si Puede Implementar PAC en su Comunidad .....	<b>17</b>
Quienes pueden participar .....	<b>18</b>
Características de un Buen Miembro .....	<b>20</b>
Como Funciona el PAC .....	<b>21</b>
Notas para el promotor .....	<b>22</b>
<b>Parte 2 - Reuniones para Organizar e Implementar PAC</b> .....	<b>25</b>
Reuniones previas a la Implantación de PAC .....	<b>27</b>
Etapa Intensiva .....	<b>31</b>
Primer Tema .....	<b>33</b>
Definición de la agrupación	
Definición y papel de la Asamblea General	
Segundo Tema .....	<b>39</b>
Definición del Comité de Administración	
Elección de un Comité de Administración	
Tercer Tema .....	<b>49</b>
Reglamento Interno	
Cuarto Tema .....	<b>57</b>
Resolución de problemas	
Quinto Tema .....	<b>63</b>
Ahorro/Crédito/Interés/Sanciones	
Sexto Tema.....	<b>69</b>
Los servicios técnicos	
Etapa de Desarrollo	
Etapa de Madurez	
<b>Anexos</b> .....	<b>77</b>
Reglamento interno (modelo) .....	<b>77</b>
Resolución de Conflictos .....	<b>80</b>
Balance Financiero de la Agrupación .....	<b>85</b>
Ficha de Control - Cambio de Etapa .....	<b>86</b>
Ficha de Diagnóstico de la Agrupación .....	<b>87</b>



# Prefacio

Desde hace varios años, conceder crédito a gente que no tiene acceso al banco formal ha estado de moda. Todo el mundo reconoce la importancia de apoyar a pequeños comerciantes y productores en la búsqueda de mejorar su nivel de vida.

Han habido muchos experimentos durante los últimos 20 años - tanto éxitos como fracasos. Hace más de cinco años, tuve la oportunidad de conocer el programa Mata Masu Dubara (Mujeres movilizándose o MMD) en Níger. Níger es un país en el desierto de Africa Occidental. En 1998, fue declarado por el Programa de las Naciones Unidas como el país más pobre en el mundo. Además de la pobreza, es un país con poca agricultura, de varios grupos étnicos y de religión musulmana donde la poligamia (un hombre puede tener hasta 4 esposas) es normal. No podía yo imaginar un proyecto exitoso en esta naturaleza.

Yo tuve la suerte de vivir dos años en Níger y después regresar varias veces para trabajar con MMD. Hoy día hay más de 100.000 mujeres afiliadas con el proyecto. Yo me dije, si este proyecto puede funcionar en Níger, podemos adaptarlo para que funcione en el Ecuador (u otros países.)

Con la ayuda del Cuerpo de Paz en Washington, recibimos fondos para adaptar los materiales de capacitación de MMD/Níger al español. Tuvimos un proyecto piloto con voluntarios del Cuerpo de Paz y sus contrapartes, lo cual, después de solo 6 meses había movilizadado más de \$ 2.500 en ahorros. Nos reunimos otra vez para analizar que funcionó y que podríamos mejorar. Este manual es el fruto de este trabajo.

Me alegra mucho que nuestro pequeño experimento en Ecuador haya sido exitoso y espero que su experiencia sea igual.

Me da mucho gusto el escribir la segunda edición de este Manual. Cuando se escribió la primera edición no teníamos idea del rumbo que podría tomar este programa. Ahora, veinte y siete meses más tarde, existen más de 110 bancos con más de 3.000 miembros y por lo menos \$100.000 en ahorros. Todo esto ha sucedido en una época en que la economía del Ecuador ha sufrido dramáticamente; 100% de inflación y la adopción de la dolarización como sistema monetario. El éxito del programa de ahorro y crédito PAC, es un testimonio del deseo y motivación de miles de ecuatorianos para ahorrar y hacer producir ese ahorro.

Esperamos que el éxito continúe y nos alegra el poder compartir la metodología PAC con ustedes.

Marcy Kelley  
Mayo 2002



# Reconocimiento

Parte de este material fue originalmente escrito en francés y basado en el proyecto MMD implementado por CARE/Níger. El desarrollo de estos materiales no hubiera sido posible sin el apoyo moral y financiero de CARE/Noruega, Comic Relief de Gran Bretaña y CARE/Níger. Muchas gracias a las miles de mujeres y a las instituciones que han hecho posible este programa.

Cualquier programa nuevo tiene cierto riesgo. Cuando se quiere implementar algo nuevo en una comunidad rural, la gente no se acerca de inmediato. Pero, en 6 meses los participantes del taller de PAC formaron 11 grupos de PAC. Así que, hay un reconocimiento muy especial para los voluntarios del Cuerpo de Paz y sus contrapartes tanto como los voluntarios del Servicio Internacional de Voluntarios, que motivaron a sus comunidades para participar en un programa que no tenía antecedentes en el Ecuador.

PCV Becky Wiles y contraparte Carmen Chicaiza de Chanchaló, Cotopaxi.

PCV Heather Harrison y contraparte Josefa Solórzano de Bahillero, Manabí.

PCV Katie McKeown y contraparte Mariana Minda de Chota, Carchi.

PCV Kirk Olson y contraparte Edison Toapanta de Loja, Loja y Hernán Cotera de Muisne, Esmeraldas, María Esther Nankamai de Sucúa, Morona y Susana Pico de Silva del Servicio Internacional de Voluntarios.

Después de la primera experiencia piloto, muchos otros grupos PAC se han formado y estamos fomentando intercambios entre ellos. Ya la lista está demasiado extensa para nombrarlos a todos. Sin embargo, su entusiasmo por la metodología y seriedad para ahorrar nos ha motivado a nosotros para seguir adelante.

Por último, este manual no existiría sin la visión y apoyo de Brian Larson. Brian también trabajó en Níger y creía en el programa MMD. El también estaba seguro que podría adaptarse a otras realidades y dió mucho de su tiempo a este propósito.

Esperamos que este programa sea de mucha utilidad para su comunidad.





# PARTE 1

---

PAC Y SU COMUNIDAD

# NOTAS

## Autogestión

Autogestión es el manejo (o la gestión) hecho por uno mismo. Un grupo autogestionado es un grupo manejado por sí mismo.

La clave del éxito del programa PAC está en la autogestión. Los grupos desarrollan sus propias reglas, basadas en las sugerencias hechas en el manual. El grupo PAC maneja su propia caja fuerte, con capacitación del voluntario del Cuerpo de Paz y su contraparte. También reciben entrenamiento en el manejo de conflictos.

Los intereses generados por los créditos quedan en el programa. Contrario a varios otros programas donde tienen que pagar interés a una institución por el uso de su dinero (el préstamo), en PAC los préstamos vienen de los mismos ahorros y el grupo se queda con todas las ganancias. El mismo grupo es el que decide que va a hacer con el dinero de la caja.

Para que el grupo funcione bien, el rol del promotor es muy importante. Debe ser una persona que cree en la autogestión y las capacidades del grupo para llevarla a cabo. Debe ser un facilitador del proceso y no la persona responsable. Desde el primer momento, el grupo necesita responsabilizarse y sólo puede hacerlo bien cuando el promotor les da el espacio necesario para aprender haciendo. En la sección, Notas para el Promotor, hay información sobre principios para trabajar con grupos. Es imprescindible leer esto y ponerlo en práctica para que el programa PAC tenga más éxito.

# PROGRAMA DE AHORRO Y CREDITO (PAC): UNA HISTORIA

**T**reinta personas de una comunidad deciden formar un grupo PAC para que los miembros puedan tener acceso a un sistema de ahorro y crédito. El grupo decide que cada miembro aporte \$0.50 por semana, es decir \$2.00 por mes. Los miembros deciden dividir los fondos a fin de año y continuarán con lo mismo si encuentran que la agrupación les aporta algún beneficio.

El grupo comenzó a hacer préstamos a los miembros a partir de la cuarta semana de la constitución del grupo. El plazo para la devolución es de 4 semanas con un interés del 10% sobre el monto del préstamo. La concesión de préstamos se hace también cada 4 semanas. El monto disponible para los créditos no es necesariamente repartido en igual forma entre los miembros. Hay miembros que utilizan el préstamo para mantener sus actividades económicas, otros que lo necesitan para necesidades inmediatas de la familia, y finalmente, hay algunos que no realizan préstamos, prefieren ahorrar, dejando así mayores posibilidades para los que sí lo realizan.

Al final de la semana No. 52, el valor total de la caja es \$1,291.19 mientras que los miembros, por sus contribuciones semanales, han contribuido solamente \$780.00. La diferencia, \$511.19, representa la ganancia del grupo por los intereses cobrados sobre los préstamos. Los miembros al final de esto han decidido continuar con la agrupación en el próximo año. Dividen el total de la caja en dos:

- Primera mitad ( $\$1,291.19 / 2$ ) = \$645.60 es dividido igualmente entre los 30 miembros para sus necesidades personales.  
Cada miembro recibe ( $\$645.60 / 30$ ) = \$21.52.
- Segunda mitad, \$645.60 se deja para hacer los nuevos préstamos.

Este ejemplo de funcionamiento de una caja de ahorros no corresponde a la realidad de todas las agrupaciones, pero representa la opción comúnmente acogida por los miembros.



## Cálculos de una Agrupación PAC

(a) Semana	(b) Monto de contribución individual	(c) Total contribuciones por miembro	(d) Contribuciones totales del grupo	(e) Interés ganado sobre el último préstamo	(f) Disponible para prestar*	(g) Promedio préstamo individual	(h) Valor total de la caja
		(a) x (b)	(c) x 30	(f) x 10%	(d) + (e)	(f) / 30	(d) + (e)
1	0.50	0.50	15.00				
2	0.50	1.00	30.00				
3	0.50	1.50	45.00				
4	0.50	2.00	60.00		60.00	2.00	60.00
5	0.50	2.50	75.00				75.00
6	0.50	3.00	90.00				90.00
7	0.50	3.50	105.00				105.00
8	0.50	4.00	120.00	6.00	126.00	4.20	126.00
9	0.50	4.50	135.00				141.00
10	0.50	5.00	150.00				156.00
11	0.50	5.50	165.00				171.00
12	0.50	6.00	180.00	12.60	192.60	6.42	198.60
13	0.50	6.50	195.00				213.60
14	0.50	7.00	210.00				228.60
15	0.50	7.50	225.00				243.60
16	0.50	8.00	240.00	19.26	259.26	8.64	277.86
17	0.50	8.50	255.00				292.86
18	0.50	9.00	270.00				307.86
19	0.50	9.50	285.00				322.86
20	0.50	10.00	300.00	25.93	325.93	10.86	363.79
21	0.50	10.50	315.00				378.79
22	0.50	11.00	330.00				393.79
23	0.50	11.50	345.00				408.79
24	0.50	12.00	360.00	32.59	392.59	13.09	456.38
25	0.50	12.50	375.00				471.38
26	0.50	13.00	390.00				486.38
27	0.50	13.50	405.00				501.38
28	0.50	14.00	420.00	39.26	459.26	15.31	555.64
29	0.50	14.50	435.00				570.64
30	0.50	15.00	450.00				585.64
31	0.50	15.50	465.00				600.64
32	0.50	16.00	480.00	45.93	525.93	17.53	661.56
33	0.50	16.50	495.00				676.56
34	0.50	17.00	510.00				691.56
35	0.50	17.50	525.00				706.56
36	0.50	18.00	540.00	52.59	592.59	19.75	774.16
37	0.50	18.50	555.00				789.16
38	0.50	19.00	570.00				804.16
39	0.50	19.50	585.00				819.16
40	0.50	20.00	600.00	59.26	659.26	21.98	893.42
41	0.50	20.50	615.00				908.42
42	0.50	21.00	630.00				923.42
43	0.50	21.50	645.00				938.42
44	0.50	22.00	660.00	65.93	725.93	24.20	1019.34
45	0.50	22.50	675.00				1034.34
46	0.50	23.00	690.00				1049.34
47	0.50	23.50	705.00				1064.34
48	0.50	24.00	720.00	72.59	792.59	26.42	1151.93
49	0.50	24.50	735.00				1166.93
50	0.50	25.00	750.00				1181.93
51	0.50	25.50	765.00				1196.93
52	0.50	26.00	780.00	79.26	859.26	28.64	1291.19

Total de intereses ganados      511.19  
Total de dinero prestado

5971.19

\*El Monto de préstamos es igual al efectivo disponible para préstamos. O sea el total de contribución semanal de los miembros mas el interés ganado de los últimos préstamos.

# INTRODUCCION

**E**l PAC viene de un sistema de ahorros y créditos desarrollado en 1991 por CARE Internacional de Níger en Africa Occidental donde trabaja ahora con más de 100.000 mujeres quiénes son miembros de más de 3.000 agrupaciones. El objetivo general del programa es mejorar las condiciones de vida y los ingresos de los miembros, proponiéndoles el acceso a un sistema de ahorro y crédito permanente y de acuerdo a sus necesidades.

El programa proporciona una forma para que las personas interesadas puedan crear, hacer funcionar y administrar su propio agrupamiento de ahorro y crédito.

El sistema PAC propone a los miembros la creación de un fondo de la agrupación aportando regularmente (semanalmente). Este fondo común les permite tener acceso a créditos a corto plazo con un interés para los miembros del grupo, el mismo que finalmente aumentará el monto ahorrado de sus aportes.

## **Programa de Ahorro Comunitario (PAC)**

**Mejora las condiciones de vida y los ingresos de miembros proponiéndoles al acceso a un sistema de ahorro y crédito auto gestionado.**

<b>Puntos fuertes del PAC</b>	<b>Limitaciones del PAC</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> El dinero que usted aporta no sale de la comunidad.</li><li><input type="checkbox"/> Las aportaciones externas no son necesarias.</li><li><input type="checkbox"/> El sistema de transacciones es simple, la transparencia de las cuentas es total.</li><li><input type="checkbox"/> Puede solicitar préstamos cuantas veces necesite sin tener garantías adicionales.</li><li><input type="checkbox"/> No paga interés a bancos, chulqueros, ni a otras personas.</li><li><input type="checkbox"/> El monto del ahorro común aumenta con los intereses cobrados en los préstamos.</li><li><input type="checkbox"/> Mejorará sus ingresos.</li><li><input type="checkbox"/> El sistema de presión social interna en el grupo incita a sus miembros a reembolsar en el tiempo requerido.</li><li><input type="checkbox"/> Pertener al grupo no impide el participar en otras actividades de ahorro y crédito de otros programas u organismos especializados.</li><li><input type="checkbox"/> Todos los socios son los únicos dueños del dinero.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Los montos de crédito son bajos, sobre todo al principio. Son limitados por la capacidad de ahorro de los miembros.</li><li><input type="checkbox"/> Los grupos que deciden distribuir sus ahorros al cabo de 8 meses o un año están obligados a recomenzar de nuevo. Esto limita la expansión económica del grupo.</li><li><input type="checkbox"/> La duración de un crédito (un mes) limita la inversión en ciertas actividades.</li><li><input type="checkbox"/> Los fondos no siempre están disponibles en el momento apropiado.</li></ul>



**Impacto económico y social:** Un estudio sobre el impacto que se realizó en 1995, por una antropóloga en Níger, destacó lo siguiente:

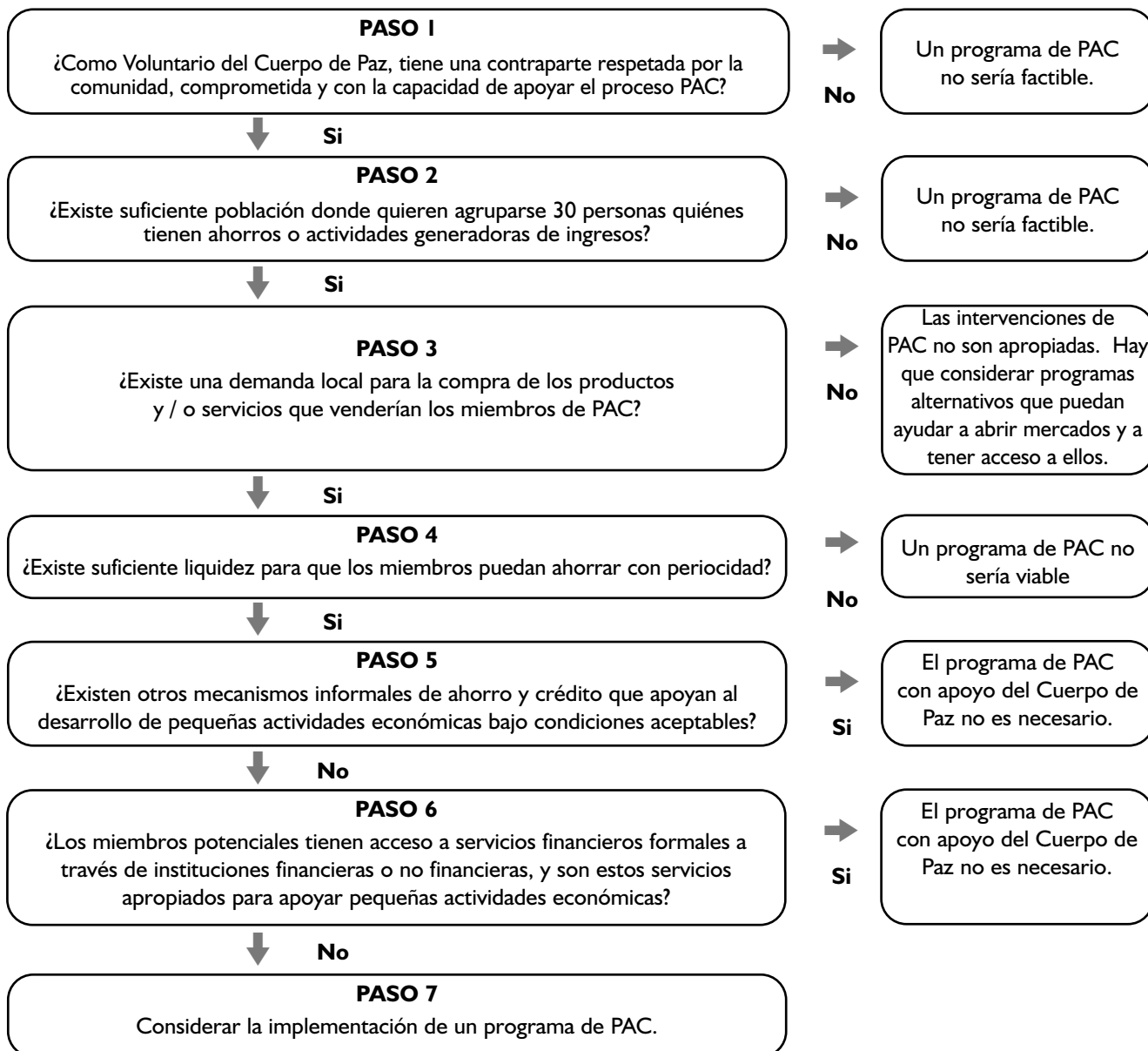
Los impactos económicos de la agrupación sobre los miembros pueden ser interpretados en diferentes niveles. Para los miembros con una seguridad financiera sólida, los préstamos suelen ser utilizados para emprender actividades con fin lucrativo. Para aquellas que tengan una cierta inseguridad financiera, la agrupación no parece darles la posibilidad de aumentar sus inversiones en las actividades generadoras de ingresos. En cambio la agrupación les permite no vender su capital material, en caso de una crisis financiera. La mayoría de miembros dicen en todo caso haber aumentado su capacidad de ahorro a través del grupo. Ellas valoran la seguridad de este tipo de ahorro.



# COMO DECIDIR SI PUEDE IMPLEMENTAR PAC EN SU COMUNIDAD

Para que un programa del PAC tenga éxito, deben existir ciertas condiciones. PAC, no es una píldora mágica que curará todos los males. Si estas condiciones no existen en un área geográfica donde se quiere implantar el programa, no es aconsejable comenzar. Se puede utilizar el Arbol de Decisiones para determinar si un programa del PAC sería apropiado o no.

## ARBOL DE DECISIONES SOBRE PAC



# QUIÉNES PUEDEN PARTICIPAR

**P**AC es un programa que trabaja principalmente con personas involucradas en pequeñas actividades económicas a nivel de subsistencia. Estas actividades pueden producir comestibles para el hogar y/o generar pequeños ingresos. Estas actividades se distinguen de otros tipos de actividades económicas por su naturaleza informal y el hecho que frecuentemente trabajan al nivel familiar a diferencia de una estructura más formal tal como un negocio. El siguiente cuadro compara las diferentes clases de actividades económicas.

	<b>Ahorrar Ingresos</b>	<b>Generar Ingresos</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>
Ingresos utilizados para:	Necesidades básicas familiares. (comida, educación, vivienda, y salud).	Necesidades básicas familiares. (comida, educación, vivienda, y salud)	Necesidades familiares y reinversión en la empresa.	Reinversión en la empresa.
Estrategia:	Actividades que produzcan comestibles para el hogar. (en lugar de comprarlos)	Diversificación de fuentes de ingreso utilizadas para aumentar el ingreso familiar y minimizar la exposición del hogar a riesgo. En otras palabras el hogar reduce el riesgo teniendo varias fuentes de ingreso.	Especialización para aumentar el ingreso familiar. La Micro empresa se concentra en un solo tipo de negocio mientras que las Actividades Generadoras de Ingreso se concentran en diversos tipos de actividades.	Especialización para aumentar activos fijos y entradas.
Número de empleados:	0. Los miembros de familia trabajan en la producción de comestibles junto con sus otras responsabilidades.	0. Los miembros de familia trabajan en las actividades generadoras de ingreso junto con sus otras responsabilidades	0 – 10. A menudo una combinación de miembros de familia y empleados asalariados.	11-50. Empleados asalariados.
Ejemplos de actividades:	<input type="checkbox"/> Criar gallinas para tener huevos y carne para la familia en vez de comprarlos. <input type="checkbox"/> Tener una huerta para el consumo familiar. <input type="checkbox"/> Hacer ropa para la familia.	<input type="checkbox"/> Pequeña escala de comercio de granos por temporada. <input type="checkbox"/> Vendedores semanales de verduras. <input type="checkbox"/> Pequeña escala de engorde de animales. <input type="checkbox"/> Compra y venta.	<input type="checkbox"/> Pequeñas tiendas. <input type="checkbox"/> Sastrería. <input type="checkbox"/> Herrería.	<input type="checkbox"/> Fabricación de muebles. <input type="checkbox"/> Construcción. <input type="checkbox"/> Asociación de Costureras. <input type="checkbox"/> Salón de Belleza.

Con el cuadro anterior no se pretende indicar que la gente debería o puede moverse de una clase de actividad económica a otra. La experiencia muestra que debido a las necesidades, habilidades y aspiraciones de las personas, ellos raramente pasan de un nivel al siguiente. En otras palabras la gente involucrada en las actividades generadoras de ingreso generalmente no llegan a ser dueños de micro empresas y los dueños de micro empresas no transforman sus negocios en pequeñas empresas formales.

PAC trabaja principalmente con gente quiénes están en las dos primeras clases de actividades económicas:

- Actividades que ahorran ingresos
- Actividades que generan ingresos



Muchos programas de micro-finanzas se enfocan más en personas involucradas en micro y pequeña empresa quienes necesitan préstamos más grandes que lo que PAC ofrece. Estos tipos de programas no pueden trabajar con las personas con el que PAC trabaja, debido a que los préstamos pequeños son más costosos de administrar y no generan suficientes intereses para cubrir los costos del programa. Si los costos no son cubiertos, el programa cesará eventualmente ya que pocos donantes subvencionarían los costos del programa de micro-finanzas a largo plazo. Debido a que el grupo PAC opera autónomamente y no necesita pagar salarios o cubrir gastos institucionales que deban ser cancelados de los intereses generados, PAC puede trabajar exitosamente con personas que no necesitan grandes cantidades de crédito y a la vez ser viable.

Más que todo, PAC es un programa de ahorro a diferencia de muchos otros programas de micro-finanzas los cuales frecuentemente se enfocan más en el crédito. Los ahorros representan un recurso, mientras que el crédito representa la obligación que se debe pagar. A menos que el crédito pueda ser invertido en algo que genere ganancias, la persona que toma el préstamo puede llegar a estar endeudada sin un medio para cancelar la deuda. Si la persona invierte o no invierte en actividades lucrativas depende de muchos factores: capacidad y experiencia de la persona, el tiempo disponible para dedicar a la actividad, el mercado, la economía, etc. El solo hecho de que un grupo de personas exprese la "necesidad" de un préstamo no garantiza que ellos sean capaces de invertir el dinero en actividades lucrativas que les provean suficiente ingreso para pagar el préstamo y los intereses.

El PAC no crea empresarios ni crea actividades generadoras de ingresos. PAC trabaja con personas que ya están involucradas en actividades de ahorros o generadoras de ingresos. Los pequeños créditos que PAC proporciona son utilizados para que sus miembros continúen con las actividades generadoras de ingreso cuando hay otras demandas de sus recursos financieros. Por ejemplo, una mujer que compra naranjas en grandes cantidades y luego las vende al por menor, no puede ser capaz de comprar naranjas adicionales si su niño está enfermo y necesita pagar al doctor y comprar las medicinas. El ser miembro de PAC le permite tomar un pequeño préstamo para financiar la compra de las naranjas adicionales de modo que el ingreso generado por las actividades no sea interrumpido. Al mismo tiempo PAC le está proporcionando un medio para aumentar sus ahorros.

Debido a que hay muchos programas en Ecuador que enfocan al nivel de la micro y pequeña empresa, pocos programas alcanzan el tipo de clientes que PAC abarca. Por lo tanto, ser un miembro de PAC no excluye a las personas que productivamente puedan trabajar con préstamos grandes y poder participar en otros programas de micro-finanzas.

**AHORROS=  
UN RECURSO  
PARA EL FUTURO**

**PRESTAMO=  
UNA OBLIGACION  
DEL FUTURO**

---



# CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN MIEMBRO

Si la potencialidad para PAC parece favorable después del análisis usando el ARBOL DE DECISIONES SOBRE PAC, hay que ver las características de los miembros potenciales. El escoger bien los miembros de PAC es sumamente importante para el éxito.

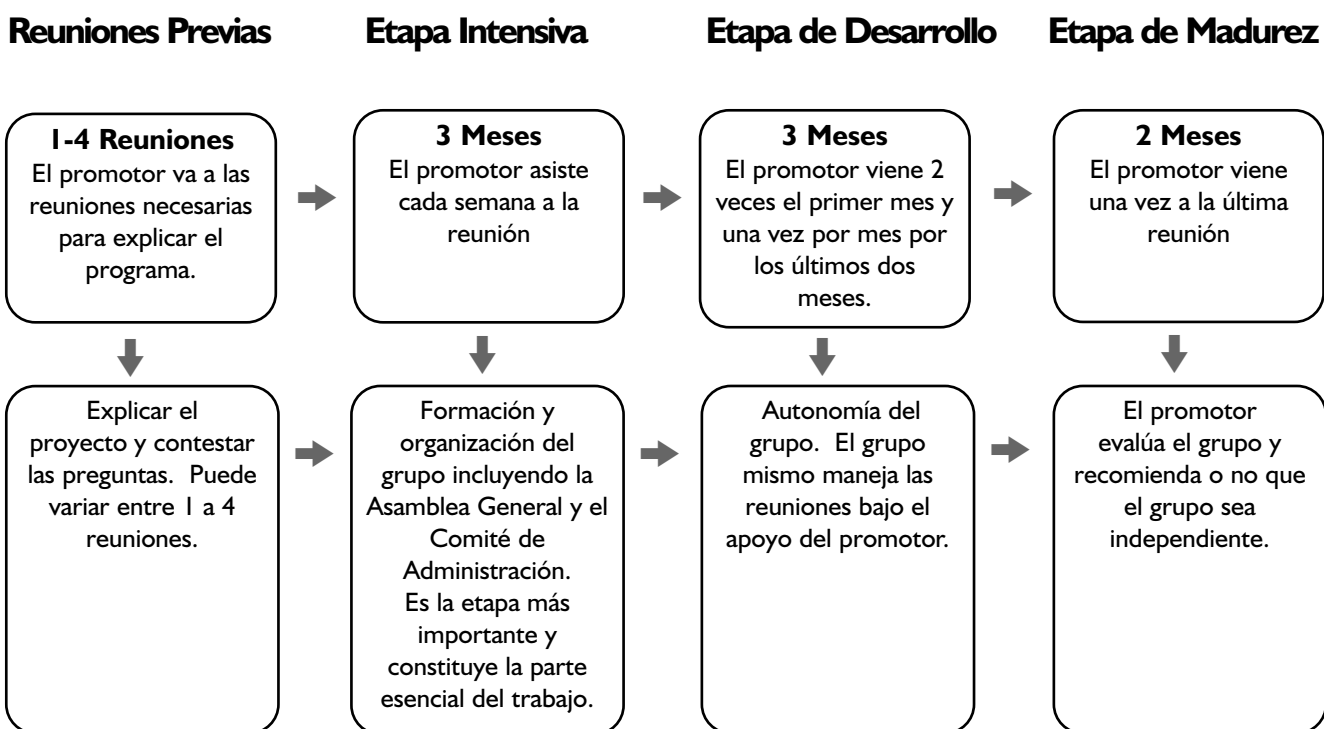
Las tres C's son una manera para analizar si los miembros potenciales llenan los requisitos para que PAC pueda ser exitoso.

<b>C</b> apacidad :	<b>C</b> ohesión:	<b>C</b> arácter:
<input type="checkbox"/> Participar en grupos <input type="checkbox"/> Tiene o puede tener actividades económicas que le permite ganar y pagar los préstamos <input type="checkbox"/> Capacidad de ahorro	<input type="checkbox"/> Bien conocido y respetado por la comunidad y los otros miembros potenciales.	<input type="checkbox"/> Sociable <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Emprendedor <input type="checkbox"/> Honesto <input type="checkbox"/> Confiable <input type="checkbox"/> Responsable <input type="checkbox"/> Persistente y constante



# COMO FUNCIONA PAC

La intervención del PAC está repartida de una manera regresiva en ocho meses. En algunas veces es menor, dependiendo de la capacidad de la agrupación y del promotor. La agrupación se reúne una vez por semana pero el promotor no asiste a cada reunión, como se puede notar en los siguientes cuadros. En la comunidad se realizarán de una a cuatro reuniones de presentación del programa (reuniones previas). Después de estas reuniones las personas deciden si desean o no crear una agrupación PAC.



# NOTAS PARA EL/LA PROMOTOR(A)

**Crear un ambiente relajado y vencer las presiones de los miembros:**

- La timidez, el miedo a hablar en público
- La falta de experiencia en trabajo en grupo
- La desconfianza ante quienes poseen "poder"
- El sentimiento de impotencia
- Los conflictos con respecto a los intereses.

**Ganar la confianza de los miembros y promover su participación activa**

**Hacerles comprender que juntas son más fuertes para resolver sus problemas.**

**Formarlos en la administración del grupo en general para:**

- La planificación
- La coordinación
- La responsabilidad
- La organización
- El control
- La toma de decisiones

**Demostrar ingenio para llevar a los miembros a arreglar sus conflictos**

**Es importante reconocer que todos los adultos tienen experiencias que podrían enriquecer el programa**

---

## I. Principios generales del método de trabajo

El promotor es ante todo un facilitador. El no toma ninguna decisión. Esencialmente encamina a los miembros ayudando al grupo a organizarse y auto administrarse. Su principal papel es ayudar a los miembros a comprender el beneficio que tendrán movilizándolo sus recursos a través del grupo de ahorro y crédito. Su principal objetivo es sensibilizar a los miembros con el fin de que estos adopten el sistema y lo manejen debidamente.

Los promotores deben transferir rápidamente su conocimiento técnico manteniéndose firmes en un procedimiento pero basándose en un acercamiento que tenga como objetivo que los miembros comprendan y se interesen en el sistema. Este acercamiento está basado en la Andragogía (educación de adultos) y la participación de los miembros como centro de la formación y del éxito de la agrupación.

La andragogía es un proceso de enseñanza destinado a los adultos a diferencia de la Pedagogía que está destinada a los niños. Todos tenemos un esquema interior que viene desde nuestra infancia: La educación recibida de nuestros padres y aquella de la escuela. Este esquema es fácilmente reproducido en nuestra relación con los demás, notablemente en una formación como ésta: instructor dominante/aprendiz dependiente. La prueba que el promotor tiene es establecer una relación horizontal con los miembros del grupo más no de arriba hacia abajo, que sea un intercambio recíproco de conocimientos y experiencias. Los principios de andragogía están constituidos dentro de un acercamiento participativo cuyo eje es la persona que aprende y tiene como objetivo desarrollar las capacidades y las actitudes de ésta para identificar y resolver los problemas expuestos.

El promotor facilita la adquisición de conocimientos y el autodescubrimiento de la persona que aprende por lo tanto las necesidades, la experiencia y los objetivos constituyen el elemento central de la formación (Manual para la Formación de Instructores de Técnicas Participativas, PROWESS/PNUD.)

Esta guía está inspirada en el acercamiento participativo e incluye: actividades y materiales de formación participativa; el objetivo del programa y el tiempo invertido. Deben aún evolucionar, de acuerdo a las confirmaciones que se hagan en el sitio de trabajo y la evolución del contexto.



## 2. ¿Cómo organizar una reunión?

### ¿Cuales son los instrumentos de trabajo de los que el promotor dispone?

**Las reuniones:** Desde que el grupo se constituye, son sus miembros quiénes organizan materialmente las reuniones. El promotor debe integrarse en el transcurso de la reunión. Sus intervenciones cambian de acuerdo a las etapas: de la sensibilización se pasa bastante rápido a la facilitación y la observación. El promotor prepara su intervención con la ayuda de un plan de sesiones. Su intervención durante la etapa intensiva no excede de una hora y treinta minutos. El promotor realiza una síntesis con los miembros después de cada reunión, la misma que solicitará como recordatorio al principio de la siguiente reunión. El promotor podrá retomar los temas de cualquier reunión si siente que no han sido bien comprendidos y asimilados.

**Las actividades:** El promotor dispone de temas desarrollados como soporte para exponer ciertos conceptos durante la formación del grupo. Cada promotor deberá encontrar sus propias explicaciones adaptándolas a las personas que constituyen el grupo. Las explicaciones presentadas en esta guía son ejemplos y están destinadas a provocar reacciones y discusiones.

El promotor debe tratar de identificar las presiones y limitaciones de su grupo, llevar al grupo a identificarlas y encontrar su solución. A menudo es más fácil lograrlo a través de personajes ficticios.

**Las notas:** Para la mayor parte de los temas, el promotor encontrará a la izquierda de la página de cada tema, indicaciones generales para la reunión, así como las propuestas para las exposiciones. En el texto, siguiendo el desarrollo de los temas, encontrará consejos prácticos en letra cursiva y en cuadrados.

**El seguimiento:** Todos los documentos de los que dispone el promotor figuran en los anexos:

- Reglamento interno:** reglamento modelo.
- Ayuda para resolución de conflictos:** Soporte para el cuarto tema, resolución de conflictos.
- Fichas de seguimiento:**

**A. Balance financiero de la agrupación:** Balance de fondos, créditos, reembolsos y de beneficios. Esta ficha sirve a partir de la formación del comité de gestión. Se llenan cada mes durante las dos primeras etapas. Será completada una sola vez durante la tercera etapa y servirá de elemento para la graduación del grupo.

**B. Control de cambio de etapa:** Es el promotor quién determina si el grupo está listo para cambiar de etapa.

**C. Diagnóstico del grupo:** Es una evaluación de la salud del grupo en el ámbito de la asistencia de sus miembros y del funcionamiento del programa PAC. Esta ficha se llena en cada reunión de reembolso y de concesión de préstamos durante la etapa intensiva y en las visitas realizadas en las etapas de desarrollo y madurez. Esta ficha también es muy importante para el cambio de etapa.







# PARTE 2

---

REUNIONES PARA  
ORGANIZAR E IMPLEMENTAR  
PAC

## NOTAS

Las reuniones previas son importantes pues es al final de éstas que los miembros potenciales tomarán la decisión de adherirse o no al grupo PAC. A menudo cuando se presenta el programa, la gente tiende a esperar crédito o apoyo material inmediato.

Es entonces importante estar muy preparado para estas reuniones y es indispensable que el promotor comprenda bien el sentido de la movilización de recursos a través de los propios ahorros.

En general, los miembros potenciales preguntan al promotor: Hemos comprendido lo que nos ha dicho, pero, qué es lo que el PAC nos aportará?

El promotor puede responder explicando que el programa no les dará dinero pero que con la ayuda de un promotor, los miembros de PAC aprenderán a manejar su dinero en una forma donde el va aumentando constantemente.

A partir de la reunión con los miembros potenciales en donde el promotor expone el programa y el funcionamiento de la agrupación PAC, puede explicar en forma simple el interés y la organización de la agrupación.

### (Preguntas frecuentemente hechas y las respuestas)

¿Para qué organizar una agrupación PAC?	Para tener más dinero.
¿Cómo tener más dinero?	Aportando y creando un sistema de ahorro y crédito. Usted tendrá acceso a un crédito para sus actividades y además, durante cierto tiempo pueden repartirse las ganancias.
¿Quién lo manejará?	Ustedes mismos, organizándose en una Asamblea General. La misma que elegirá un Comité de Administración y establecerá un reglamento interno.
¿Cuánto tiempo se debe aportar?	Ustedes determinan cuánto tiempo aportar y qué hacer con ese dinero. Por lo menos hay que asistir a una reunión cada semana.
¿Cómo sabemos que nuestro dinero está seguro?	Ustedes necesitan hacer una caja fuerte con tres candados y 3 personas diferentes del Comité de Administración tendrán una llave cada una. Una cuarta persona guarda la caja.

# REUNIONES PREVIAS A LA IMPLANTACION DE PAC I HASTA 4 REUNIONES

## OBJETIVO

□ Presentación del programa a los miembros potenciales, a quienes se les expone la idea general sobre el funcionamiento y los objetivos de PAC.

**METODOLOGIA:** Una reunión informativa para los miembros potenciales.

La duración es relativa dependiendo de la gente, el interés manifestado y la cantidad de preguntas realizadas por los participantes. En algunos lugares se puede hacer en una sola reunión. En otros lugares esto tomaría más de una reunión.

Los miembros potenciales deben comprender los principios generales del programa, el papel del promotor y la seriedad de su compromiso. Ellos deciden sobre la creación de la agrupación PAC. Si se adhieren al PAC son ellos quienes fijan el día de la reunión y el monto de sus aportaciones.



# I. Reuniones previas con los miembros potenciales

## Procedimiento

Lo primero que el promotor debe hacer es organizar una reunión con miembros potenciales para exponerles las razones de su presencia entre ellos. Se transmite entonces la siguiente información y explicaciones:

### **1. El nombre de la organización** (Cuerpo de Paz y la organización contraparte).

Estas aclaraciones tienen por objeto evitar cualquier confusión con otras organizaciones.

### **2. La naturaleza de la organización**

La organización es apolítica, sin fines de lucro.

### **3. El objetivo del proyecto y el espíritu del PAC.**

PAC apoya la creación y la formación de una agrupación cuyas actividades principales son el ahorro y el crédito sobre recursos internos para sostener las actividades generadoras de ingresos de los miembros. La asistencia del promotor será hasta cuando los miembros tomen a cargo ellos mismos su agrupación, generalmente menos de un año.

### **4. Las actividades principales del PAC**

Se trata de ahorro y crédito. El ahorro está constituido de aportes

realizados por los miembros. Estos aportes constituyen un fondo gracias al cual los préstamos a corto plazo con interés pueden ser otorgados a los miembros.

### **5. Lugar para las reuniones**

Los miembros del grupo tendrán la opción de elegir el lugar de las reuniones. Este puede ser la casa de un miembro, un centro comunitario, etc. Lo importante es que sea amplio para acoger a todos los miembros de la agrupación y que esté alejado del ruido de la población.

### **6. Participación en las reuniones**

La participación de quienes se adhieran a las reuniones es de suma importancia para el desarrollo del grupo. Participar significa asistir a las reuniones y a todas las actividades que se desarrollan en el grupo regularmente. La presencia de todos los miembros garantiza la claridad de las cuentas. A partir de esto se recomienda no interrumpir la asistencia a las reuniones salvo casos de fuerza mayor.



## Explicar el funcionamiento del sistema de PAC

### Proporcionar información sobre:

- **Creación de una agrupación**

La creación de una agrupación de alrededor de 30 a 35 personas que se seleccionan de acuerdo a las afinidades. Explicar la posibilidad de constituir varias agrupaciones en una misma población si es necesario de acuerdo a la demanda. Para el buen funcionamiento de las actividades de la agrupación será necesario la formación de un comité de administración de 5 miembros y un reglamento interno. El promotor ayudará a su elaboración.

- **Los principios del sistema del programa PAC**

- Los miembros deben estar actualmente o anteriormente involucrados en actividades de ahorros o generación de ingresos.
- La organización es apolítica.
- La adhesión es libre y sin discriminación, está sometida únicamente a la autorización del grupo.
- Los miembros son iguales.
- Las agrupaciones están constituidas exclusivamente por miembros.

- **Las operaciones de la agrupación PAC**

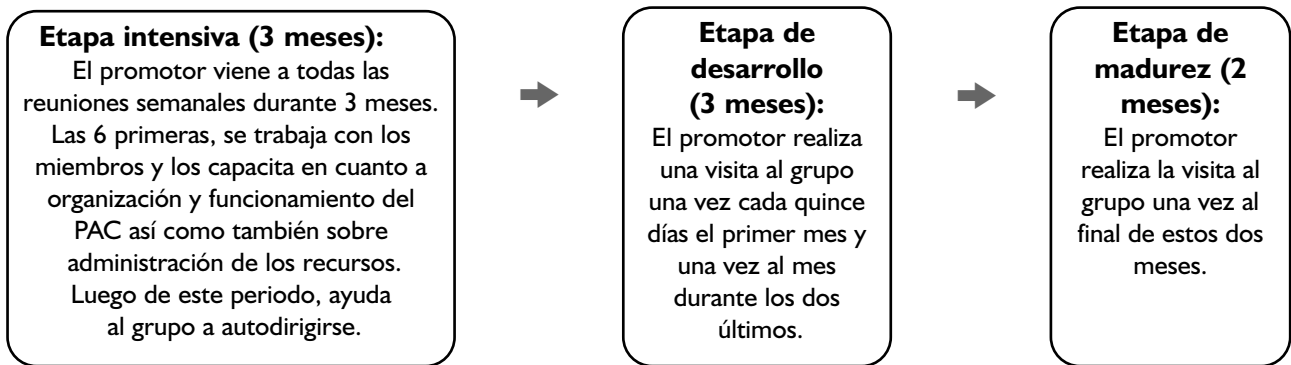
Las principales operaciones son el ahorro y el crédito. Preguntarles cómo ahorran su dinero. Explicar la diferencia con el sistema de fondos rotativos, de ahorros o los otros que pueden mencionar. El ahorro está constituido por los aportes de los miembros; es este fondo el que permite beneficiarse de préstamos a corto plazo, reembolsados con interés. Ciertos grupos optan por crear un fondo social (del que no se obtiene beneficio de interés) destinado a la ayuda de los miembros en caso de graves problemas.

- **La función y el periodo de intervención del promotor de la caja de ahorro**

El promotor tiene un papel de facilitador y no toma decisiones. El grupo asume la entera responsabilidad de la administración de la agrupación. El papel del promotor consiste en informar al grupo sobre los diferentes factores que se debe considerar tales como la constitución del ahorro, el crédito, la asistencia proporcionada por el programa.



El periodo de intervención del promotor está limitado a 8 meses y se presenta en 3 etapas:



#### □ **El compromiso de los miembros**

La participación efectiva de los miembros es necesaria para el buen desenvolvimiento de la agrupación. Participar efectivamente significa asistir a las reuniones de sensibilización y a todas las operaciones que se desarrollan en el grupo. La presencia de los miembros garantiza de hecho la transparencia de las cuentas. El promotor explica que las reuniones semanales duran aproximadamente 90 minutos.

El grupo requiere proveerse de cierto material (una caja para colocar los fondos, 3 cadenas para la caja, tazas para segregar los reembolsos de préstamos, interés y ahorros). Si la gente no dispone de un centro o un lugar apropiado, será necesario conseguir una sala en la que pueda llevarse a cabo las reuniones. Todos los gastos que se realicen correrán por cuenta de la agrupación.

**Al final de las reuniones previas, los miembros decidirán si están interesados en constituir una agrupación. Si están de acuerdo, el promotor hace la lista de miembros con los que fija el día de las reuniones semanales así como también el monto de los aportes semanales.**

Los aportes varían según el grupo. En la actualidad dentro de las diferentes agrupaciones los aportes van desde \$0.50 hasta \$1.00. Puede darse que ciertos grupos deciden comenzar con menos o con más, según el contexto en el que ellas se encuentren.

# ETAPA INTENSIVA

## 3 MESES

## 12 VISITAS

### 6 TEMAS

- ❑ **Definición de un grupo y el papel de la asamblea general**
- ❑ **El papel y la elección del comité de administración**
- ❑ **Elaboración e implementación del reglamento interno**
- ❑ **Resolución de conflictos**
- ❑ **Operaciones de la Caja: ahorro / crédito / interés / sanciones**
- ❑ **Otros servicios técnicos (optativo)**

La etapa intensiva es la etapa más importante de la formación PAC. Si esta formación no es bien hecha la agrupación probablemente no funcionará bien. Hay seis temas en esta etapa, aunque el sexto tema sea optativo, dependiendo de las circunstancias. Como cada agrupación PAC aprende de manera diferente que las otras agrupaciones, el tiempo necesario para cubrir cada tema variará entre los grupos.

El promotor trabajará con el grupo en sus reuniones semanales durante un período de tres meses. Algunos temas pueden cubrirse en una o dos reuniones, mientras otros pueden tomar más tiempo. Lo importante es que antes de cambiar a un nuevo tema, los miembros comprenden bien y son capaces de ponerlo en práctica.

El grupo es libre de decidir cuanto tiempo dura cada reunión. El promotor debe tomar en cuenta que los miembros están bastante ocupados y que generalmente el lapso de atención de un adulto no es muy largo. Normalmente será suficiente 90 minutos pero hay que adaptarlo a las necesidades del grupo.





# PRIMER

---

## T E M A

### **Definición de la agrupación**

### **Definición y papel de la Asamblea General**

### **OBJETIVOS**

- Que los miembros comprendan lo que la agrupación representa.
- Comprender la noción de la Asamblea General y su papel.

### **METODOLOGIA**

Preguntas - Discusiones



## NOTAS

La Comunicación se establece sobre la reciprocidad en el intercambio. Si esta es unilateral, se trata de información. El promotor deberá establecer un tipo de comunicación que le permita obtener la mayor cantidad posible de información (retroalimentación). Durante la etapa de sensibilización, al término de las reuniones de formación, el promotor deberá realizar una síntesis y solicitar a las participantes citar los puntos que consideran más importantes. Al inicio de cada reunión, los miembros harán un recordatorio de estos puntos importantes. De esta manera el promotor podrá evaluar el grado de comprensión de los temas y el grado de participación de los miembros.

Esto llevará al promotor a cumplir su papel. El deberá evaluar permanentemente su papel y cómo lo percibe el grupo. El debe evitar el enseñar, pero debe guiarles en los procedimientos. La diferencia es sutil, el programa se implanta en zonas en donde la sociedad puede ser altamente jerarquizada. Los miembros podrán darle al promotor un papel dominante. Es entonces cuando el promotor debe asegurarse de no desviarse de su papel de facilitador. Los miembros forman parte de un sistema social, en que tienen generalmente, sus valores propios y además un sistema propio de referencia. Se trata entonces de llegar a conocerlos y de trabajar con ellos a partir de sus conocimientos.

### **La(s) reunión(es) para el primer tema:**

Durante la(s) reunión(es) el promotor toma contacto con los miembros por primera vez. Ellos tendrán muchas preguntas que efectuar y es por esta razón que el objetivo de la reunión es exponerles globalmente las diferentes etapas de la intervención del programa y las condiciones de implantar una agrupación.

Al culminar esta(s) reunión(es) los miembros entregarán su primer aporte o ahorro. A menudo preguntarán sobre el monto que ellas podrán solicitar en préstamo. Será necesario explicarles que la etapa en la que se encuentran es de formación y que apenas cuando hayan visto los detalles y comprendido todas las operaciones de la caja de ahorro (5to. tema) podrán solicitar préstamos a la caja.

# PROCEDIMIENTO

## □ Recordatorio sobre la reunión preliminar

Este recordatorio tiene por objeto:

- Permitir al promotor evaluar el grado de retención y de comprensión de las participantes sobre las discusiones anteriores.
- Brindar a cada participante la oportunidad de expresarse.
- Lograr que los miembros tímidos participen.
- Realizar preguntas para provocar respuestas. Si estas no se obtienen fácilmente, no se debe presionar sino recordarles las ideas.

## □ Presentación del tema y objetivos de la reunión

### □ Experiencia relacionada con grupos

Si los miembros han tenido experiencia con otros grupos, hablar sobre ejemplos concretos y hacer que el tema evolucione para llegar a la definición de una agrupación.

### □ Definición de una agrupación

#### **Tema de discusión: ¿Qué es una agrupación?**

Un grupo es una asociación de personas que deciden reunirse con el fin de alcanzar un objetivo común que no se puede alcanzar solo.

**Alternativa:** Enseñar una imagen de una Asamblea General de miembros de una agrupación y una imagen de un grupo en una fiesta. Preguntarles a los miembros su apreciación. Si las respuestas no se derivan de la discusión, se debe lograr que la encuentren entre las dos imágenes e insistir en el carácter asociativo de una agrupación.

**¿Tienen grupos en la comunidad?  
¿Cómo funciona?  
¿A cuales grupos ha pertenecido en el pasado?  
¿Por qué algunos grupos funcionan bien y otros no?  
Anote lo que los miembros dicen y haga enlace con el criterio del PAC.**



La tabla que se muestra a continuación enumera las principales diferencias entre una agrupación y una simple reunión de personas:

AGRUPACIÓN	REUNION DE PERSONAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Duración prolongada.</li> <li>❑ Comparten la búsqueda de un mismo objetivo y fines comunes.</li> <li>❑ Los miembros comparten actividades comunes.</li> <li>❑ Existen líderes y reglamentos.</li> <li>❑ Los miembros enfrentan juntos problemas y conflictos.</li> <li>❑ Existen lazos de solidaridad y los miembros resuelven conflictos.</li> <li>❑ El número de miembros es limitado.</li> <li>❑ Existe un intercambio de conocimientos.</li> <li>❑ Existe información, educación y formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Es temporal.</li> <li>❑ Hay un objetivo muy específico.</li> <li>❑ Su duración es corta.</li> <li>❑ Normalmente no hay líderes formales ni reglamentos escritos.</li> <li>❑ Se disuelve en cuanto se suscita un problema.</li> </ul>

#### ❑ Condiciones de la implantación de una agrupación

El promotor expone las diferentes condiciones de la implantación de un grupo con el fin de que los miembros tengan una idea global de la caja de ahorro.

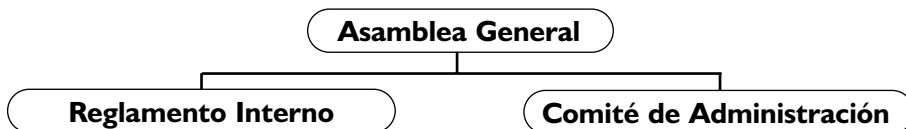
- ❑ La formación de un grupo PAC pasa por tres etapas (explicárselas).
- ❑ La cantidad de miembros es limitada de 30 a 35 miembros (es difícil manejar más dinero).
- ❑ Los miembros deben asistir puntualmente a las reuniones regulares (normalmente cada semana).
- ❑ La compra de material de trabajo (3 tazas, 1 caja, 2 candados).
- ❑ Disponer de una sala de reunión.
- ❑ La elección de un comité de administración: Los miembros del comité de administración deben ser elegidos según sus cualidades y características y no en función del respeto que inspiren o de su posición social.
- ❑ La autonomía de la Asamblea General para la toma de decisiones.
- ❑ La estricta implantación del reglamento interno para el control de la Asamblea General.
- ❑ La creación facultativa de un fondo social para cada caja de PAC (del que no se obtiene beneficio de interés y destinado a la ayuda de los miembros en caso de graves problemas).

En ese punto es importante que el promotor se detenga y verifique si el contenido de su mensaje ha sido bien comprendido, realizará preguntas y les solicitará recordar los puntos anteriores. Realizará una síntesis antes de continuar.



## □ Definición y papel de la Asamblea General

El promotor es quién debe exponer la definición y el papel de la Asamblea General. La Asamblea General es el órgano supremo porqué en ella descansa el poder de decisión.



- Todos los responsables son elegidos en Asamblea General y deben rendir cuentas a este órgano. Todos los miembros tienen los mismos derechos dentro de la agrupación. En caso de elecciones, una persona tiene un voto y cada miembro tiene derecho de elegir o ser elegida para los órganos de administración de la agrupación.
- La Asamblea General es responsable del trabajo del Comité de Administración. Si este no realiza bien su trabajo, la Asamblea General debe proceder a reemplazarlo. Es solamente la Asamblea General quién puede hacer este reemplazo. Si las reglas no son respetadas la Asamblea General puede organizar reuniones extraordinarias en donde los problemas deberán ser discutidos y las decisiones tomadas.
- Todos los miembros tienen el derecho de proponer un punto de orden para la agenda del día en una reunión y de solicitar su discusión. Las discusiones se realizan luego de las operaciones de la caja de PAC. Es posible convocar a reuniones extraordinarias. Es la ley de la mayoría la que prevalece en una decisión.

**Antes de concluir, el promotor recuerda a los miembros que ellos han fijado un monto de aportación al final de la reunión preliminar y que deberán proceder a su recolección. (Primer aporte)**

En las zonas en donde el programa es desconocido, los miembros podrán tener alguna duda sobre quién se encargará de recoger y guardar el dinero. El promotor puede ayudarles a elegir. En las zonas sensibilizadas, los miembros eligen generalmente de manera informal, una persona responsable quién recogerá el dinero desde la primera reunión formal.

## □ Síntesis y conclusión

El promotor realiza la síntesis de todo lo dicho y solicita a las participantes citar los puntos más importantes de la reunión. Anuncia el tema de la siguiente reunión para que las participantes puedan reflexionar al respecto y discutirlo en la reunión.

Deberá agradecer a los presentes por su participación y dar por terminada la reunión.





# SEGUNDO

---

## T E M A

### **Definición del Comité de Administración Elección de un Comité de Administración**

#### **OBJETIVOS**

- Que los participantes comprendan que es necesario elegir un comité de administración.
- Conocer el papel del comité de administración y sus diferentes puestos.
- Definir las responsabilidades, cualidades y dominios de las personas seleccionadas y quiénes conducirán las reuniones.
- Elegir el comité de administración.

#### **METODOLOGIA**

Exposiciones - Preguntas - Discusiones.



## NOTAS

En la preparación de las reuniones se debe tomar en cuenta la preparación de las exposiciones. Las exposiciones presentadas en esta guía son solamente ejemplos que brindan una idea para el trabajo. El promotor debe evaluar el nivel de comprensión y recepción de su grupo e identificar sus limitaciones. La exposición puede ser ilustrativa y conducir a los miembros a comprender el tema de la reunión. Los miembros deben encontrar la conclusión, la moraleja del relato y definir por sí solas los elementos más importantes del tema de la reunión.

**Primera historia:** Tema: La importancia de crear un comité de administración y el papel que juega cada uno de sus miembros.

En la población de Valle Largo, los miembros habían decidido constituir una agrupación PAC. Desde la primera reunión el promotor recogió el dinero y se lo encargó al miembro participante más maduro del grupo. El participante lo tomó y regresó a su casa. Una vez ahí, el cavó un agujero bajo su cama donde lo puso. Su hijo que le había observado, esperó que el saliera, tomó el dinero y se lo gastó.

Para la segunda reunión, el promotor se retrasó un poquito. Los miembros llegaron, y colocaron su aporte sobre una taza, muchas tenían prisa y se retiraron de inmediato. Cuando llegó el momento de contar el dinero, no sumaba el monto que debía ser pero todos los miembros aseguraron haber colocado su aportación completa. Culparon al miembro en quién habían confiado a partir de la primera reunión.

En este momento, el promotor puede solicitar al grupo definir el problema en que incurrieron estos miembros y encontrar la manera de evitarlo.

**Segunda historia:** Tema: La importancia del papel de cada uno de los miembros del comité de administración y las aptitudes para cumplirlo.

Es la historia de la agrupación de Las Montañitas que en un principio eran 36, pero rápidamente aumentaron a 45. Entonces fue necesario dividir el grupo en dos. Para el segundo grupo, los miembros eligieron a la hija del jefe del cantón, una mujer muy tímida. El promotor trató de explicarles, sin éxito, que el papel de presidente requería de dinamismo, era necesario poder organizar y animar las reuniones, mantener el orden y en ocasiones solucionar conflictos. La presidenta debe representar a la agrupación ante personas ajenas al grupo y extraños a la población.

Más tarde, los miembros de la agrupación decidieron elegir otra presidenta. El grupo estuvo retrasado pues fue necesario retomar la información para la nueva presidenta.

Esta historia debe conducir a los miembros a definir las características de cada miembro del comité de administración.

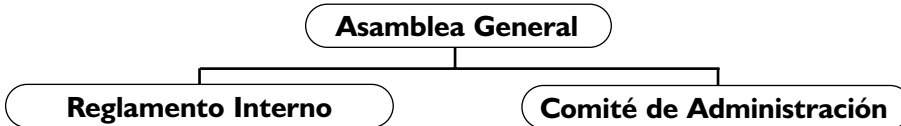
# PROCEDIMIENTO

- ❑ **Recordatorio de la última reunión por parte de los miembros**  
(El procedimiento está indicado en el primer tema)
- ❑ **Presentación de los temas y del objetivo de la reunión del día**
- ❑ **El comité de administración**

**Primera historia:** La exposición debe resaltar la importancia del comité de administración.

Por medio de preguntas y discusiones, se debe encaminar a los miembros a entender que es necesario tener líderes que se encarguen de la organización y la administración del grupo. Estos líderes pueden ser comparados con el jefe de la población o personas sobresalientes/el presidente de una asociación/el jefe de familia.

## Definición del comité de administración



El comité de administración es un grupo de personas elegidas en asamblea general de entre los mismos miembros de la agrupación y por los mismos miembros. Este grupo de personas está encargado de la organización y administración eficaz de las actividades y los recursos de la agrupación. Los miembros del comité de administración son elegidos según sus cualidades y no en función de su posición social. Una agrupación PAC debe tener un comité de administración propia. No se permite instalar un comité de administración de otra organización / agrupación.

Proponer varios ejemplos sobre el tema: Se necesitan varias personas cuyas tareas sean específicas para alcanzar el fin común. Por ejemplo, se necesitan varias personas que realizan diferentes labores para organizar una fiesta, para construir una casa, etc.



## Explicación sobre los puestos

### **Los papeles, las responsabilidades, las características y cualidades de los miembros del comité de administración**

Una sola persona no podría solucionar todos los problemas de una agrupación. Es necesario que esté apoyada por otras personas, tomando en cuenta la dificultad de su papel. Hacer referencia al proverbio "la unión hace la fuerza". Será necesario un grupo compuesto de por lo menos cinco miembros entre los que se encuentran:

**1 presidenta - 1 secretaria - 1 tesorera - 2 auditoras**

**Segunda historia:** Importancia del papel de cada participante y características que se deben cumplir para este puesto.

Hacer un recordatorio sobre cada puesto del comité de administración, uno tras otro, consultando a los miembros cuáles son las cualidades que deben tener las postulantes al puesto. Explicarles los papeles y las responsabilidades que conciernen a cada puesto.

**Haga referencia a la lista de roles, responsabilidades y cualidades en las notas. Si el grupo no menciona todos, debe ayudarles. Para ayudar al grupo a entender cada rol, puede darles algunos ejemplos.**

1. **La presidenta**
2. **La secretaria**
3. **La tesorera**
4. **Las auditoras (2)**
5. **Las encargadas de las llaves (son tres):**
  - La presidenta
  - La secretaria
  - Una de las auditoras

## Elección del comité de administración

¿Cómo escoger el comité?

Solicitar a las participantes proponer candidatas.

¿Los miembros seleccionados aceptan su postulación?

Recordar a las participantes los papeles, responsabilidades, características y cualidades de los miembros del comité uno por uno.

Solicitar al grupo proceder a la elección.

El promotor deberá controlar que los miembros escogidos sepan realizar su trabajo. De lo contrario, el podrá intervenir para explicarles mas a fondo la importancia de los papeles y las cualidades requeridas.



Al final de la elección, el promotor solicita a cada miembro presentarse exponiendo su nombre, su título de puesto dentro del comité de administración.

Será necesario felicitar a los miembros elegidos y desearles buena suerte en su trabajo.

Felicitar también al resto de miembros del grupo por haber organizado las elecciones.

Hacer cita con todos los miembros del comité de administración para una capacitación fuera de las reuniones ordinarias. Será durante esta capacitación que se explicarán a fondo los papeles, las cualidades y responsabilidades del comité de administración como también el tipo de desenvolvimiento de una reunión. (Revisar las notas)

### **Mandato**

El mandato es por un periodo determinado por la Asamblea General durante el cual el comité de administración tiene la responsabilidad de organizar y administrar eficazmente los bienes y las actividades.

El propósito del mandato es animar a los miembros del comité de administración a realizar su trabajo. Contribuye también a normalizar el comportamiento de ciertos miembros del comité de administración que podrán sentirse indispensables u omnipotentes.

Exponer ejemplos de mandato en ciertas organizaciones, evitando caer en un tema político, la comparación se puede hacer, si la población tiene una Junta de Agua Potable, con el comité de administración o cualquier otro.

Discutir con los miembros sobre la necesidad de cambiar el comité de administración (o uno de sus miembros) durante el período o al final del mandato en caso de que este no se desempeñe correctamente.

- Encaminar a los miembros a definir una duración razonable para el mandato del comité de administración.
- Incluir la duración del mandato en el reglamento interno.
- El promotor dará consejos sobre la instauración del comité.

El mandato puede variar entre 4 meses, 6 meses o un año. Hay que dejar que la Asamblea decida, solo explicando que el mandato no debe ser ni muy corto ni muy largo.

### **Conclusión**

Aclarar a las participantes cualquier duda.

Anunciarles su regreso para la próxima reunión en donde se tratará sobre: "El reglamento interno."

Preguntarles si hay algo más que desean saber.

Agradecerles su presencia y dar por terminada la reunión.



# NOTAS

## El comité de administración

Descripción de las funciones, responsabilidades y cualidades de sus miembros

<b>Presidente (a)</b>	<b>Secretario (a)</b>
<b>Función</b>	<b>Función</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Asume el liderazgo del grupo</li><li><input type="checkbox"/> Dirige las discusiones</li><li><input type="checkbox"/> Mantiene el orden en la asamblea</li><li><input type="checkbox"/> Representa al grupo ante extraños y particulares</li><li><input type="checkbox"/> Garantiza el respeto del reglamento interno</li><li><input type="checkbox"/> Inicia la discusión de problemas de la asamblea</li><li><input type="checkbox"/> Aconseja a los miembros</li><li><input type="checkbox"/> Encuentra las soluciones en caso de conflicto entre miembros</li><li><input type="checkbox"/> Asegura el buen desenvolvimiento de la caja de PAC</li><li><input type="checkbox"/> Convoca a las reuniones</li><li><input type="checkbox"/> Anuncia el inicio de la reunión y el orden del día</li><li><input type="checkbox"/> Hace una breve síntesis sobre la agrupación (nombre, fecha de inicio, día de reunión, cantidad de miembros, monto del fondo, valor total de la caja de ahorro, objetivo de la caja, número de aportes y concesiones, etc.)</li><li><input type="checkbox"/> Anuncia el paso de una operación a otra.</li><li><input type="checkbox"/> Anuncia los préstamos del fondo social</li><li><input type="checkbox"/> Recibe las solicitudes del fondo social y convoca a los demás miembros para responder</li><li><input type="checkbox"/> Guarda una llave.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>III. Tomar nota sobre todas las operaciones realizadas por el grupo en la reunión, centralizar los aportes, los reembolsos y los préstamos</li><li>IV. Hacer el llamado a las socias para las operaciones de la caja</li><li>V. Llevar las cuentas y dirigir las operaciones de la caja de ahorro</li><li>VI. Rendir cuentas de las operaciones de la caja al promotor durante las visitas y ser la vocera del grupo</li><li>VII. Guardar una llave</li></ul>
<b>Características y cualidades</b>	<b>Características y cualidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Persona decidida</li><li><input type="checkbox"/> Presente y notoria en la comunidad</li><li><input type="checkbox"/> Capaz de dirigir grupos</li><li><input type="checkbox"/> Honesto, íntegro, inteligente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Capaz de realizar un balance confiable del trabajo del grupo</li><li><input type="checkbox"/> Disponible para recibir capacitación en contabilidad</li><li><input type="checkbox"/> De ser posible que haya asistido a la escuela o a un programa de alfabetización</li><li><input type="checkbox"/> Confiable, inteligente, honesta</li></ul>
	<b>Responsabilidades</b>
	<p>En caso de pérdida de dinero en la caja de PAC, como resultado de una falla del comité, compartir la responsabilidad con los otros miembros del comité y reembolsar el dinero.</p>

## **Tesorero (a)**

---

### **Función**

- Guardar los fondos
- Asegurar la seguridad de los mismos

### **Características y cualidades**

- Confiable
- Saber contar el dinero
- Tener un domicilio seguro
- Ser honesto y consciente

### **Responsabilidades**

En caso de pérdida de dinero originada en una falta del comité, establecer la responsabilidad de cada uno de los miembros del comité.

## **Los Auditores**

---

### **Función**

- Verificar y contar todo movimiento de fondos en la caja de ahorro
- Contar el dinero al inicio y luego de las operaciones
- Anunciar el resultado de la cuenta a la presidenta
- Controlar todos los montos de los aportes, reembolsos, intereses pagados y préstamos acordados
- Rendir cuentas al final de cada reunión con la secretaria
- Guardar una llave (una de las dos auditoras)

### **Características y cualidades**

- Ser confiable y honesto
- Saber contar eficazmente (clasificar el dinero para facilitar la cuenta)

### **Responsabilidades**

En caso de pérdida de dinero en la caja debido a una falla del comité,

compartir la responsabilidad con los otros miembros del comité y reembolsar la suma perdida.

- Son tres: el (la) presidente(a), el (la) secretario(a) y uno de los auditores.

### **Las amas de llaves**

---

- Son tres para limitar los riesgos de desvío de fondos. La caja no se puede abrir sino en presencia de las tres personas.

### **Función**

- Cada una es responsable de la llave que se le confía. No podrá entregar la llave a otra persona cualquiera. Si debe ausentarse, lo comunicará con anticipación y entregará su llave a una interina al frente de la asamblea completa para que sea del conocimiento de todos los miembros (el otro auditor u otro miembro de la agrupación).
- Presentar la llave en cada reunión y abrir la caja bajo pedido de la presidenta.

### **Responsabilidades**

- Cerrar la caja al final de cada reunión.
- Reemplazar la llave con sus propios medios en caso de pérdida o daño de la misma.
- En caso de pérdida de dinero debido a una falla del comité, compartir la responsabilidad con los otros miembros del comité.

# NOTAS

Esta reunión es extraordinaria y solo asisten el promotor y el Comité de Administración. Deben escoger un día que no es día de la reunión normal para que la próxima reunión, el Comité de Administración pueda desempeñarse con poca orientación del promotor.

## **Ayuda para la capacitación del comité de administración**

### **Desarrollo de la reunión**

El comité está sentado al frente de los demás miembros. Tiene delante de ellos tres tazas de diferentes tamaños y una caja:

- La grande para recibir los reembolsos de préstamos.
- La mediana para recibir el dinero de los aportes.
- La pequeña para los intereses y una caja para las sanciones.

### **V. Apertura de la reunión**

El presidente anuncia la apertura de la reunión. Presenta al grupo (hace un relato y expone ciertas informaciones) como también a los otros miembros del comité.

### **VI. Orden del día**

El presidente expone el orden del día de la reunión y consulta a los participantes si alguno de ellos tiene algún punto específico para discutir luego de las operaciones de la caja del PAC. Anuncia, si es el caso, los préstamos del fondo social que se han dado durante la semana.

### **VII. Aportaciones**

El presidente anuncia el comienzo de las aportaciones. La secretaria hace el llamado de los miembros uno a uno para que realicen su aporte. Cuenta cada aporte, lo pone en la taza mediana y lo registra.

### **VIII. Control de las aportaciones**

Al final, la secretaria realiza la cuenta y deja el dinero a las auditoras para que verifiquen.

Los auditores cuentan el total de aportaciones y lo anuncian al presidente, quién a su turno, lo participa a los demás miembros.

### **IX. Reembolsos**

El presidente anuncia el comienzo de los reembolsos. La secretaria realiza el llamado a los miembros uno a uno. La secretaria pone los

reembolsos en la taza grande y los intereses en la pequeña a medida que cuenta los montos. Totaliza y lo entrega a los auditores para su verificación.

## **X. Concesión de préstamos**

El presidente anuncia el comienzo de los préstamos.

La secretaria solicita a los miembros el monto deseado y totaliza con la colaboración de la Asamblea General.

Compara el total de los préstamos solicitados con el total de la caja. Si es necesario (si el total de préstamos solicitados es mayor que el total de la caja), realiza correcciones en función del promedio de los préstamos solicitados.

La secretaria entrega el préstamo anunciando el nombre de la beneficiaria y el monto recibido. Antes de entregar el dinero a la beneficiaria, los auditores verifican sistemáticamente la suma.

Al final, la secretaria calcula el monto total de préstamos otorgados y el presidente anuncia la suma total al grupo.

## **XI. Control de la caja**

Los auditores cuentan el sobrante de dinero y lo ponen en la caja cuando coincida con el monto que la secretaria tiene registrado en sus cuadernos (si los tiene).

Los encargados de las llaves cierran la caja y le entregan a la tesorera. El presidente anuncia a la asamblea el monto restante en la caja.

**Nota:** El tesorero no toca jamás el dinero. Está encargado de guardar los fondos en su casa y de llevarlos a la reunión. El sigue las operaciones realizadas durante la reunión para asegurarse que el monto anunciado al final de la reunión coincide con el total de la caja.

## **XII. Dinero en la Caja**

Para que el programa PAC sea lo más eficiente, nunca debe tener mucho dinero en la caja. Los días de préstamos, todo el dinero debe estar prestado. Durante el mes que sigue, solo está acumulando las cuotas del ahorro.

