

Asociaciones Locales de Ahorro y Crédito (ALAC)



Guía del Programa

Manual de operaciones de campo

Versión 3.0

1ro de noviembre de 2007 © VSL Associates

Hugh Allen (VSL Associates) y Mark Staehle (CLP)

Programa informático elaborado por:

Chuck Waterfield (MFI Solutions)

Traducción: Víctor Ramón González García

Hugh@vsla.net

mark@clp.org.bd

chuck@vsla.net

victorgonzalez@tiscali.it



Prefacio

¿Por qué son necesarias las ALAC?

Muchos bancos e instituciones microfinancieras (IMF) ofrecen servicios valiosos a las poblaciones pobres de los países en desarrollo. Sin embargo, es sobre todo en las zonas urbanas o periurbanas económicamente dinámicas donde las exigencias de crédito son altas, los flujos de ingresos de los prestatarios son regulares y variados y los gastos necesarios para la adquisición de nuevos clientes son bajos. A 30 años del inicio de la revolución microfinanciera, los habitantes de muchas áreas rurales y suburbios urbanos y, en particular, los que son muy pobres, enfrentan numerosos problemas de acceso a productos microfinancieros adecuados, incluso en aquellos países con un sector microfinanciero bien desarrollado.

Incluso las IMF de gran escala, autorizadas a movilizar depósitos, luchan frecuentemente para ofrecer productos adecuados a las exigencias de microcapital y a los ingresos irregulares de los clientes más pobres que, a menudo, deben compensar con préstamos secundarios de fuentes informales para enfrentar sus obligaciones de pago con las IMF. Clientes que enfrentan un riesgo altísimo de endeudamiento si les fallan las inversiones o fuentes de ingresos y (que para reducir su exposición al riesgo) pueden ahorrar sólo lo mínimo indispensable para acceder al crédito. Por esta razón las IMF se adaptan mejor a las exigencias de clientes que miran al crecimiento empresarial, con ingresos fidedignos y que necesitan acceso a mayores masas de capital para satisfacer sus demandas de crédito. En su inmensa mayoría, estas personas se consideran seguras desde el punto de vista económico y en su mayoría viven en áreas densamente pobladas, con acceso a mercados completamente integrados en la economía nacional.

Las Asociaciones Locales de Ahorro y Crédito (ALAC), con base en la comunidad, son un instrumento *complementario* a las IMF y tiende a trabajar con los grupos más pobres y de ingresos menos confiables, cuyas actividades empresariales no son de tiempo completo. Sus necesidades fundamentales son un conjunto de servicios que les permite administrar sus entradas familiares y suministrar sumas globales para las exigencias cíclicas cotidianas (sin incluir necesariamente la generación de ingresos). Estas poblaciones tienden a ser vulnerables económicamente y, en su mayoría, viven en las áreas rurales con servicios discontinuos de mercados, al margen de la economía nacional.

Ambos enfoques no se contradicen. Las IMF movilizan masas importantes de capital para financiar inversiones para el crecimiento. Los ahorradores y prestatarios, en general, no se conocen y pueden residir en un área geográfica extensa. Para cubrir estos gastos, las IMF tenderán, natural y comprensiblemente, a minimizar los costos unitarios de los servicios ofrecidos, reduciendo la cantidad de préstamos a corto plazo y de microcréditos y los gastos administrativos de una buena cantidad de pequeños depósitos y retiros. Las ALAC, por el contrario, ofrecen a la población (sin importar qué tan remotas o pobres sean) la movilización de pequeñas cantidades de capital local, en términos muy flexibles y en transacciones frecuentes a precios completamente accesibles. De esta forma se resuelven los problemas de sostenibilidad, altos costos de las transacciones, la poca familiaridad entre clientes y personal de la institución y el escaso incentivo al ahorro.

Los miembros de las ALAC, sin embargo, pueden ser perfectamente clientes de las IMF y bancos y viceversa: seleccionando diferentes servicios para la satisfacción de diferentes necesidades. No es necesario que un miembro ALAC trate de hacerse miembro de estas instituciones, porque de esta forma se estaría alejando de la concepción básica de las Asociaciones.

La creación de federaciones de ALAC y la vinculación con las IMF y bancos, son áreas de interés creciente del entorno microfinanciero, sobre todo a la luz de la experiencia india, donde un Grupo de Autoayuda (GA) suministra a más de 40 millones de personas facilidades de ahorro y crédito con gestión de éstos radicada a nivel local, a menudo incrementado por

capital de bancos e IMF. Tomando en cuenta la utilidad (hasta cierto punto inevitable) de estas vinculaciones, se recomienda un enfoque prudente en términos que favorezcan las ALAC y reduzcan los riesgos de sobregiro de préstamos, endeudamiento y pérdida de autonomía. El establecimiento de tales vinculaciones necesita basarse en la demanda y no solamente en el entusiasmo de la industria de intensificar los mercados financieros.

Cambios aportados a la metodología

La metodología original ALAC, desarrollada en Níger, ha evolucionado en África y ahora en Asia, para permitir los ahorros variables, el retiro ilimitado de ahorros, y préstamos con condiciones variables y condiciones de reembolso completamente flexibles.

El presente manual introduce dos modificaciones principales a la metodología de ahorro y crédito local (ACL), elaboradas para mejorar su aplicabilidad en las zonas con altos porcentajes de analfabetismo donde los ingresos son mínimos e irregulares. Veámoslas:

- *Eliminación de la contabilidad escrita al nivel de Asociación*, adecuada para todas las Asociaciones y circunstancias. Proponemos un método en el cual las transacciones se observan, (y no se compilan en un libro de contabilidad) y las obligaciones individuales de crédito se llevan en libretas de ahorro/crédito. Los saldos en efectivo se pueden recordar por medio de la memorización y anotaciones sencillas (y no por medio de registros contables). Esto garantiza que incluso el miembro menos instruido tenga una información completa sobre sus transacciones de ahorro y crédito y sobre el capital de la Asociación. Ya no proveemos un sistema de contabilidad backup, dado que la evidencia ha mostrado que estos sistemas no agregan valor.
- *Oportunidad de ahorrar frecuentemente entre reuniones*, a través de depósitos de ahorro en cambio de fichas fuera de las reuniones. Estas fichas se pueden sustituir por acciones o por dinero en efectivo en la reunión siguiente, para que los miembros logren satisfacer algunas necesidades. Este sistema ha sido probado exitosamente en Bangladesh y se ha introducido en Benín, Ghana, Níger, Togo y Uganda.

Estas dos innovaciones transformarán a las ALAC en un instrumento más potente para las áreas remotas y de bajos ingresos. La eliminación de los registros de contabilidad reduce la complejidad y mejora la transparencia. Ya que es posible ahorrar con la frecuencia que deseen los miembros, las reuniones se pueden tener con cadencia mayor de una semana, sin impactos negativos en los índices de ahorro.

Esta Guía del Programa se basa en versiones precedentes elaboradas en un período de 16 años con la colaboración de varias organizaciones (principalmente CARE, CLP, CRS, Oxfam y Plan). Los autores asumen la responsabilidad del contenido pero hacen notar que el enfoque ALAC es el resultado de los esfuerzos individuales y colectivos de numerosas organizaciones, programas e individuos.

El Manual en inglés, portugués y francés

En el sitio de Internet de las Asociaciones Locales de Ahorro y Crédito (VSL Associates Ltd. www.vsla.net) están disponibles las versiones en inglés, francés y portugués del Manual de operaciones de campo, incluyendo el Sistema de Información de Gestión (SIG) (Versión 1.16) predispuerto para ambos idiomas. El SIG puede ser utilizado en inglés, francés, español y portugués y ofrece la posibilidad de introducir un idioma definido por el usuario.

Hugh Allen Solingen, Alemania
Mark Staehle Bogra, Bangladesh

Novembre 2007



Agradecimientos

Esta Guía del Programa ha sido elaborada en el transcurso de 15 años, a través de una estrecha colaboración con una buena cantidad de personas y agencias:

Moira Eknes de CARE–Noruega, elaboró la metodología de ACL en 1991 en el proyecto de CARE–Níger: *Mata Masu Dubara (MMD)* cuyo enfoque y firmeza han sido premiados con el éxito extraordinario del sistema en toda África y, hoy en día, en todo el mundo.

Rekki Moussa de CARE–Níger, trabajó por muchos años con el MMD y presidió con tacto una expansión que produjo más de diez mil Asociaciones que atienden a más de 400 000 mujeres.

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

Alfred Hamadziripi de CARE–Zimbabwe, ofreció la primera certeza de que el MMD podía ser adaptado a diferentes culturas y ambientes económicos difíciles.

George Mkoma de CARE-Tanzanía y Hisa Microfinance, pionero de un enfoque accionista de éxito en Zanzíbar, prosiguiendo este trabajo a mayor escala en la región de Mwanza. Este enfoque es utilizado ampliamente en África por una buena cantidad de agencias.

Jennifer Heney, de la FAO, que financió la traducción en idioma español.

CARE, CLP, CRS, Oxfam, y Plan se incluyen, como organismos, para agradecer sus aportes en puntos críticos en el desarrollo de la Guía y del SIG.

- Unidad de Desarrollo Económico (UDE) de CARE–EE.UU. Bajo la gestión de **Lauren Hendricks**, la UDE ha obtenido un interés global en el ACL: promoviéndolo efectivamente en la industria microfinanciera como aporte innovador e importante a la metodología más moderna, completando el trabajo mejor conocido de las IMF.
- CLP en Bangladesh. **Mark Staehle** ha participado en grandes debates productivos sobre la experiencia de SafeSave en los suburbios de Dhaka y el trabajo del CLP en las áreas fluviales remotas del noroeste. Nos ha ayudado a facilitar la metodología, eliminando los registros contables centralizados y elaborando un sistema seguro de ahorro cotidiano.
- CRS. **Guy Vanmeenan** trabajó con nosotros en la consolidación de los dos tomos iniciales de la guía de capacitación en un solo volumen para los programas SILC del CRS, volviéndola accesible a un público mayor a través del Servicio de socorro católico (CRS, sus siglas en inglés) en África.
- Oxfam EE.UU. (Comité de Oxford para el socorro en casos de hambre). **Jeff Ashe y Vinod Parmeshwar** con su enfoque “Savings for Change” y herramientas de formación (elaborados paralelamente y sobre bases similares) han sido estrechos colaboradores. Hemos mantenido un intercambio abierto y constante que ha contribuido enormemente al trabajo de cada uno. En particular, los valiosos comentarios de Vinod al SIG han mejorado su utilidad y los resultados de las investigaciones de Jeff han dado realce al valor de nuestro trabajo.

Plan International. Nos ha ofrecido la oportunidad de consolidación del manual, simplificando el lenguaje e incorporando los principios del banco islámico en la metodología. Sin escatimar esfuerzos, **John Schiller** fue un colaborador cordial y activo y ha introducido nuestras herramientas en todas las oficinas de Plan en África. Plan Togo financió la traducción en francés.

CARE–EE.UU., CRS, Oxfam América y Plan han contribuido al financiamiento de la elaboración ulterior del Sistema de Información de Gestión de las ALAC, que será publicado a mediados de 2007.

Siglas y abreviaturas

ACL.....	Ahorro y Crédito Local
AGI	Actividad Generadora de Ingresos
ALAC	Asociación Local de Ahorro y Crédito, o "Asociación"
ASCA.....	Accumulating Savings and Credit Association (Asociación para la Acumulación de Ahorro y Crédito)
CARE.....	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere (Cooperativa para la asistencia y rehabilitación en todo lugar)
Char.....	Un área de tierra ribereña en Bangladesh (incluso una isla o zona adyacente a los ríos)
CLP.....	Chars Livelihood Programme (Programa de medios de subsistencia para las Chars)
CRS	Catholic Relief Services (Servicio de Socorro Católico)
GA	Grupos de Autoayuda
IMF	Institución Microfinanciera
OC	Oficial de Campo
ONG	Organización no gubernamental
OXFAM.....	Oxford Committee for Famine Relief (Comité de Oxford para el socorro en casos de hambre)
ROSCA.....	Rotating Savings and Credit Association (Asociaciones de ahorro y crédito rotatorio)
SIG	Sistema de Información de Gestión
TSh.....	Símbolo del Chelín (unidad monetaria de Tanzania)

A la atención de los usuarios

La Guía: Aspectos generales

- En esta Guía del programa se utiliza la palabra “Asociación” para hacer referencia a las Asociaciones Locales de Ahorro y Crédito (ALAC). También se aplica la palabra “grupo” con el mismo significado.
- Esta Guía del programa se basa en un sistema de contabilidad que depende de los folletos de ahorro/crédito individuales (llamados “libretas” en este manual), apoyado por la memorización de algunos datos clave. Este sistema (concebido originalmente para Asociaciones cuyos miembros eran analfabetas) se adapta perfectamente a las Asociaciones cuyos miembros saben leer y escribir y de quienes se espera podrían apreciar su sencillez, transparencia y capacidad de facilitar transacciones complejas.
- La presente Guía del programa se complementa con un Sistema de Información de Gestión (SIG) en forma de hojas de cálculo. En el Anexo 5 se ilustra un ejemplo de SIG con una serie de datos típicos. Se muestra un programa con hojas de cálculo de cuatro Oficiales de campo (OC), cada uno de los cuales con su propia cartera.
- En los ejemplos del manual hemos utilizado la unidad monetaria de Tanzania, el chelín (TSh). La cotización del dólar EE.UU. al momento de la preparación de la presente publicación era de aproximadamente 1 100 TSh por 1 dólar EE.UU.

Cómo contactar a los autores

- El presente manual es una versión actualizada y, a pesar de las numerosas revisiones de que ha sido objeto antes de su publicación, podría contener aún aspectos que revisar. Agradeceríamos enormemente a los lectores si nos pueden informar de eventuales inexactitudes que pudieran notar.
- Los autores ofreceremos aclaraciones sobre cualquier punto poco comprensible y apreciaríamos mucho el nacimiento de un debate: estamos ansiosos de conocer otras experiencias de implementación y desarrollo de tales programas. Para asuntos pertinentes a la metodología, la historia y los textos, se ruega contactar a Hugh Allen o Mark Staehle en sus direcciones electrónicas hugh@vlsa.net y mark@cpl.org.bd respectivamente. Para aclaraciones sobre el SIG se ruega contactar, por medio del correo electrónico chuck@vsla.net, a Chuck Waterfield.

Parte 1: Introducción



Capítulo 1: El funcionamiento de la metodología

Este capítulo ofrece una breve descripción de los principios básicos del sistema de ACL, y describe el ahorro, el crédito, y los productos de seguro de Asociaciones típicas de las ACLAC. El capítulo, además, provee una breve guía para los OC, describiendo el método de operación.

El principio fundamental del sistema de ACL es que los miembros de un grupo auto-seleccionado organizan de forma voluntaria una ALAC y ahorran dinero por medio de la compra de acciones. Los ahorros se invierten en un fondo para préstamos al cual pueden tener acceso y rembolsar pagando una tasa de interés establecida. Las ALAC son una variación de las Asociación para la Acumulación de Ahorro y Crédito (ASCA), un término genérico que describe este tipo de institución financiera de gestión comunitaria de pequeña escala.

El objetivo primordial de una ALAC es la oferta de actividades sencillas de ahorro y crédito en una comunidad carente de servicios financieros formales. El crédito se puede ver también como una forma de auto-seguro, integrada por un fondo social que ofrece subsidios menores pero importantes para miembros en dificultad.

Las Asociaciones son autónomas e independientes. Esto es fundamental porque la meta de una ALAC es la independencia institucional y financiera. *Las instituciones de fomento nunca deben tratar de administrar las actividades de una ALAC a nombre de sus miembros.*

Las transacciones se efectúan durante las reuniones, frente a todos los miembros, para garantizar transparencia y responsabilidad. Para que ninguna transacción se lleve a cabo fuera de las reuniones, se utiliza una caja con llave, para prevenir el movimiento de efectivo sin autorización y el riesgo de modificación de las cuentas.

El ciclo de ahorro y crédito es limitado en el tiempo. A conclusión de un período convenido (el “ciclo”) los ahorros acumulados, más los intereses, serán repartidos entre los miembros proporcionalmente a la cantidad que cada uno de ellos ha ahorrado durante el ciclo. Esto es fundamental para la transparencia y la confianza de todos los miembros. Un ciclo no debe durar más de un año antes de proceder a la distribución de las ganancias.

Todos los miembros poseen una libreta individual, necesaria para permitir los cambios en las cantidades ahorradas y para anotar las obligaciones de crédito. *Sin embargo, no existe un registro contable de la Asociación.* Se compilan en registro solamente los balances inicial y de cierre del fondo social y del fondo crediticio, principalmente por medio de la memorización, en todas las reuniones.

Las ALAC se deben constituir con 10 - 25 miembros. Esto da un equilibrio adecuado entre la creación de una reserva útil de capital y la buena gestión de las reuniones. Los miembros se seleccionan entre sí, generalmente entre la población adulta. Se pueden organizar tanto hombres como mujeres, pero en caso de Asociaciones mixtas al menos tres de los cinco dirigentes deben ser mujeres. Los miembros que ocupan un cargo público no son elegibles a estos puestos.

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

Las Asociaciones se componen de una Asamblea General y un Comité Administrativo. Los miembros del Comité Administrativo son elegidos por la Asamblea General. Cada miembro tiene derecho a un voto.

El Comité Administrativo se elige al inicio de cada ciclo y está compuesto por cinco miembros: un Presidente, un Registrador/a, un Portador/a de caja y dos Contadores/as.

La Asociación elabora un reglamento interno escrito y firmado por todos los miembros. Este reglamento tiene dos objetivos fundamentales: 1) ofrecer un marco de trabajo para la gobernabilidad, la solución de disputas y acciones disciplinarias y 2) establecer las condiciones aplicables a las actividades de ahorro/compra de acciones, el acceso al crédito y al fondo social. A cada uno de los miembros se pueden asignar dos o más normas del reglamento para que las memorice y sobre las cuales puede ser interrogado durante las reuniones. Con este sistema, después de algunos meses, todos los miembros sabrán de memoria el reglamento.

Las Asociaciones deben decidir la duración de su ciclo operativo y consignarlo en el reglamento. Un ciclo operativo no debe ser inferior de 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 de las ALAC y la regularidad en el ahorro es la clave de la confianza mutua y del éxito. Se podrán comprar de 1 a 5 acciones en cada reunión.

La Asociación decide el valor de las acciones. Se establece de forma tal que permita a los miembros más pobres comprar al 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 puede aumentar o disminuir el precio de una acción.

Referente a la suspensión de la compra de acciones, la Asociación puede permitir que uno de sus miembros con dificultades financieras suspenda el ahorro (la compra de acciones), pero sólo por un período limitado de tiempo. En ciertos períodos del año podría ser difícil ahorrar, o puede haber poco tiempo para ir a las reuniones. Es importante garantizar la disciplina financiera y la compra regular de acciones sin olvidar que los ingresos rurales son inestables y variables. Sin embargo, más allá de la suspensión del ahorro/compra de acciones, los préstamos deben seguir siendo reembolsados y pueden seguirse otorgando.

Las Asociaciones pueden suministrar un servicio de ahorro cotidiano a través de un sistema “alcancía”. Este sistema se ilustra a todas las Asociaciones, pero es opcional. Vuelve más fácil el ahorro y permite que los miembros afronten las exigencias mínimas de ahorro/compra de acciones.

Los préstamos se otorgan cada cuatro semanas. Todos los miembros tienen el mismo derecho de acceso al fondo de préstamos (formado por el dinero recopilado por la venta de acciones, los intereses por préstamos y las multas). La Asociación establece el plazo del préstamo que no debe ser mayor de seis meses y, durante el primer ciclo, no mayor de 12 semanas.

El tamaño de un préstamo para un miembro no debe ser mayor de tres veces el total de acciones que ha comprado. Esto garantiza una división equitativa del capital y previene el riesgo de que un miembro pueda ser aplastado por las deudas.

Las Asociaciones deciden el tipo de interés que aplicarán por préstamos, y lo hacen constar en el reglamento.

Los intereses por préstamos se pagan cada cuatro semanas. El tipo de interés se aplica a la suma global con cadencia mensual hasta su reembolso definitivo y debe ser pagado cada cuatro semanas, independientemente de si se reembolsa o no el préstamo principal.

El reembolso del préstamo principal se hace a plazos de cuatro semanas. El período de reembolso se concuerda al momento del préstamo, pero el prestatario puede pagar antes de

la fecha de vencimiento para evitar intereses futuros. Cuando se reembolsa sólo una parte del saldo, la cifra restante se trata como si fuera un préstamo nuevo, con el tipo de interés aplicable y con un nuevo plazo de vencimiento de cuatro semanas.

Las Asociaciones no aplican multas por reembolsos tardíos, porque contribuirían solamente a agudizar la crisis económica que pueda estar enfrentando el hogar. La vergüenza por el pago retrasado es una sanción suficiente.

Las Asociaciones no aplican multas por reembolsos tardíos, porque contribuirían solamente a agudizar la crisis económica que pueda estar enfrentando el hogar. La vergüenza por el pago retrasado es una sanción suficiente.

Las Asociaciones deben instituir un fondo social. Conciertan una cotización fija que se pagará en todas las reuniones para su creación. Este fondo puede resolver una buena cantidad de problemas tales como: ayuda en caso de emergencia, gastos educacionales para huérfanos y gastos de funeral. No ha sido concebido para crecer, sino para ser establecido a un nivel que cubra las exigencias mínimas de “seguro” necesarias para los miembros.

Cualquiera que necesite un subsidio o un préstamo del fondo social presenta la solicitud públicamente a la Asamblea General que procede a su deliberación y puede ser desembolsado inmediatamente. El fondo social se mantiene separado del fondo para préstamos y no se incluye en la división final de las utilidades.

Cuando concluye el ciclo de operaciones, la Asociación reparte el valor total de su capital financiero entre todos sus miembros (excepto el fondo social). Al acercarse el final del ciclo no se conceden nuevos préstamos y se pagan los pendientes. Cuando se tiene en caja todo el dinero, se divide entre todos los miembros sobre la base de una fórmula vinculada a la cantidad de acciones de cada persona. Luego de la división, los miembros que no desean continuar pueden retirarse y se puede admitir nuevos miembros.

Al final de la reunión de distribución del capital de la Asociación, los miembros que desean continuar en el nuevo ciclo pueden desembolsar una suma global para contribuir a la creación del fondo de crédito para iniciar las actividades de préstamo con una cantidad útil de activo en caja. Si así se decide, todos los miembros deben contribuir con la misma cantidad durante la primera reunión del nuevo ciclo, que puede llevarse a cabo inmediatamente. La cantidad no se limita al techo de las cinco acciones normales. Una vez que las acciones iniciales han sido timbradas en las libretas, se puede iniciar a ahorrar/comprar acciones normalmente, es decir, con un máximo de cinco.

Al iniciar un nuevo ciclo, los miembros pueden modificar el valor de las acciones. Este valor no puede ser cambiado durante el ciclo.

1.1 A la atención de los Oficiales de campo

Los OC son *facilitadores* y no proveedores de servicios. Garantizan la estabilidad de la Asociación dando asesoramiento para su organización y la elaboración de sus propios recursos a través de ALAC. Su principal objetivo es incrementar la sensibilidad y la confianza, de tal forma que los participantes aprendan el mecanismo, lo usen adecuadamente y ahorren de forma activa.

La meta del trabajo de los OC es crear ALAC que funcionen independientemente, y mantener una relación de capacitación con éstas por un año aproximadamente. *De tal forma que los OC bajo ninguna circunstancia deberían manejar las actividades de la Asociación.* Los OC ayudan a los miembros organizarse y crear sus propio recursos. Las actividades del OC deben garantizar que los participantes aprendan a usar correctamente el sistema de ACL, sigan las reglas y lleguen a ser ahorradores y prestatarios activos.

Principios generales y métodos de trabajo

Un OC experto hará lo siguiente:

- asegurar que los líderes locales y cooperantes de las IMF comprendan el enfoque de ACL,
- enseñar a los miembros de las ALAC a autogestionar su grupo, no depender del OC,
- promover que todos los miembros participen activamente en las reuniones,
- promover que todos los miembros asistan puntualmente a las reuniones,
- promover que todos los miembros ahorren con regularidad,
- asegurar que el Comité Administrativo cumpla con sus responsabilidades y se comporte democráticamente,
- ser creativo al ayudar a los participantes resolver conflictos interpersonales,
- **¡Esta metodología funciona!** ¡Confíe plenamente en el valor del ACL, tenga la seguridad de que la gente más pobre es capaz de ahorrar y lo hará con frecuencia!



Parte 2: Manual de operaciones de campo



Capítulo 2: Plan de trabajo

A través del uso de diagramas, este capítulo describe las cuatro fases generales por medio de las cuales los miembros experimentan durante el período de aproximadamente un año antes de independizarse de la organización que implementa el programa y gestionar sus propios ahorros, créditos y actividades de seguros. El capítulo también resume el contenido de capacitaciones y sugiere un plan de trabajo para las visitas del OC.

Las Asociaciones se reúnen y compran acciones en todas las reuniones (que pueden ser semanales, quincenales o mensuales, según decidan sus miembros) y solicitan o reembolsan sus préstamos cada cuatro semanas. Se debe implementar un programa de promoción y capacitación para el ACL en cuatro fases.

- **Fase preparatoria** (3 semanas): se ofrece información general a los dirigentes de la localidad y eventuales miembros de las ALAC. Esta fase es fundamental antes de que el OC inicie la capacitación de las Asociaciones.
- **Fase Intensiva** (14 semanas): empieza con cinco reuniones consecutivas en un período de dos semanas, en las cuales la Asociación auto-selecciona: elige sus dirigentes, elabora su reglamento y decide las normas que regirán sus actividades financieras. Continúa, después, con reuniones que permiten aprender a administrar las transacciones de ahorro por medio de la compra de acciones (en adelante, ahorro/compra de acciones), de crédito y del fondo social. El OC asiste a todas las reuniones durante esta fase y participa activamente en los procedimientos de facilitación.
- **Fase de desarrollo** (18 semanas): durante la cual el OC visita con menor frecuencia la Asociación y se vuelve menos activo en las reuniones.
- **Fase de madurez** (hasta 18 semanas): engloba tres visitas. Dos de éstas son de supervisión para controlar que la Asociación esté funcionando sin ningún tipo de ayuda externa. Si la Asociación necesita capacitación adicional o supervisión, se puede extender el ciclo según estas exigencias. Si la Asociación está lista para ser independiente, el OC realiza la tercera visita al momento de la última reunión para facilitar el procedimiento de división de las utilidades y celebrar la autonomía de la Asociación con relación a la organización encargada de la implementación del programa.

La prosecución de una fase a la siguiente depende de lo acordado entre el OC y su Supervisor, sobre el hecho de que la Asociación esté en grado de proseguir con la fase siguiente o que necesite capacitación ulterior.

Cuadro 2.2: Planificación de las reuniones cada dos semanas del OC y de la Asociación

Planificación de las reuniones preparatorias, de capacitación y supervisión: Reuniones cada dos semanas																																																					
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	
			[Colorado]																												[Colorado]																						
1-3 Semanas			2 Semanas		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	

Clave					
A	Reuniones: líderes comunales y miembros del gob.	1	Grupos, dirigentes y elecciones	6	Primera reunión de concesión de préstamos
B	Reuniones comunitarias	2	Fondo social, ahorro/compra de acciones y crédito	7	Primera reunión de reembolso de préstamos
C	Reuniones preliminares con grupos interesados	3	Elaboración del reglamento de la Asociación	8	El ahorro cotidiano
	Reuniones de la Asociación con el oficial de campo	4	Contabilidad y gestión de la reunión	9	Cómputo general, distribución de capital y promoción
	Reuniones de la Asociación	5	Primera reunión de ahorro/compra de acciones	21 de 28 reuniones atendidas por el oficial de campo	

Cuadro 2.3: Planificación de las reuniones cada cuatro semanas del OC y la Asociación

Planificación de las reuniones preparatorias, de capacitación y supervisión: Reuniones cada cuatro semanas																																																					
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	
			[Colorado]																												[Colorado]																						
1-3 Semanas			2 Semanas		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	

Clave					
A	Reuniones: líderes comunales y miembros del gob.	1	Grupos, dirigentes y elecciones	6	Primera reunión de concesión de préstamos
B	Reuniones comunitarias	2	Fondo social, ahorro/compra de acciones y crédito	7	Primera reunión de reembolso de préstamos
C	Reuniones preliminares con grupos interesados	3	Elaboración del reglamento de la Asociación	8	El ahorro cotidiano
	Reuniones de la Asociación con el oficial de campo	4	Contabilidad y gestión de la reunión	9	Cómputo general, distribución de capital y promoción
	Reuniones de la Asociación	5	Primera reunión de ahorro/compra de acciones	15 de 17 reuniones atendidas por el oficial de campo	

Capítulo 3: Fase preparatoria: Sensibilización

La fase preparatoria comprende tres etapas:

- Orientación de los dirigentes comunitarios y oficiales de administración.
- Reuniones con la comunidad.
- Reuniones preliminares con grupos de miembros potenciales de la ALAC.

El Cuadro 3.1 (en la siguiente página) ilustra la secuencia de las tres etapas.

Cuadro 3.1: Planificación de la fase preparatoria

Fase preparatoria: Sensibilización/Afiliación de las Asociaciones: 2 semanas			
Tipo de reunión y quienes participan	Orientación de los dirigentes comunitarios y oficiales de administración (más de una reunión)	Presentación de la ALAC a la comunidad	Reunión preliminar con los grupos potenciales de participantes
Objetivo global de la reunión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener el apoyo de los dirigentes comunitarios y de las autoridades competentes. 2. Comprender las cuestiones económicas y sociales que pueden influir en el programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilizar a la comunidad en general sobre el objetivo, la metodología y el proceso del programa. 2. Ofrecer la posibilidad de inscripción en las capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar la utilidad de los servicios propuestos. 2. Garantizar una comprensión profunda del enfoque de ACL. 3. Aclarar las expectativas y obligaciones recíprocas. 4. Inscribirse en las capacitaciones y establecer lugar y fecha.
Contenido detallado de la reunión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la organización encargada de la implementación. 2. Fines y objetivos del proyecto. 3. Grupo al que está dirigido. 4. Servicios ofrecidos. 5. Rol de los dirigentes de la comunidad y autoridades administrativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la Org. que implementa el programa. 2. Servicios ofrecidos a la comunidad. 3. Funcionamiento de la metodología. 4. Canal de oferta de servicios a nivel de grupo. 5. Como contactar la Org. para información ulterior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de servicios a desarrollar e impactos previstos. 2. Descripción detallada del funcionamiento de la metodología. 3. Funcionamiento de las tres etapas de capacitación. 4. Auto-selección individual. 5. Deberes del grupo y de la organización. 6. Debate sobre el programa de formación y selección del lugar.
Comentarios	Reunión con autoridades administrativas y representantes del gobierno a nivel de distrito y con las autoridades tradicionales a nivel local.	Reunión a nivel local. Los participantes debatirán sobre la oportunidad con los demás miembros de la comunidad.	50-100 personas equivalen a 2-5 Asociaciones potenciales (una cantidad mayor reduce la posibilidad de claridad y de abordar asuntos específicos).

3.1 Primera reunión: Orientación de los dirigentes comunitarios y de las autoridades administrativas

- **Objetivo – Al final de la sesión:**
- el proyecto tendrá la autorización para operar en la zona,
- el OC habrá familiarizado con los dirigentes locales, autoridades administrativas y con sus representantes,
- los dirigentes y autoridades de la localidad sabrán cual es la organización encargada de la implementación del proyecto, sus fines y objetivos y su funcionamiento,
- el OC tendrá una mejor visión del área donde el programa deberá empezar a funcionar,
- los dirigentes comunitarios y autoridades administrativas concuerdan la realización de una reunión pública para ilustrar el proyecto a la comunidad.

¿Quiénes participan?

El proyecto informará a las autoridades gubernamentales y a los ministerios pertinentes en los niveles adecuados. Generalmente se inicia al nivel de distrito (o su equivalente), y desde ahí se prosigue con la comunidad local interesada. Se sugiere una serie de reuniones breves para facilitar la comprensión y los acuerdos.

Los más importantes son los administradores y los dirigentes a nivel comunitario: personas que pueden organizar una reunión pública y por medio de las cuales se puede acceder a las personas más influyentes que facilitarían la aceptación a nivel de la comunidad.

Se debe contactar también a las ONG de la zona ya que pueden conocer, en particular, los aspectos culturales que pueden influir en la aceptación de las ALAC. Es posible que las ONG de microcrédito perciban el ACL como una amenaza y se debe explicar a sus directores que el ahorro y crédito local es algo que puede coexistir en sus comunidades como un servicio complementario.



¿Qué argumentos enfocan estas reuniones?

- 1 Presentaciones: el OC se presenta, ilustra el proyecto y la organización encargada de su implementación.
- 2 Fines y objetivos del proyecto: creación de capacidad en grupos comunitarios en materia de movilización de depósitos con tres objetivos:
 - aumentar la seguridad de los hogares rurales a través del ahorro,
 - ofrecer oportunidades de crédito para inversiones y otras exigencias,
 - crear un fondo social para garantizar ayuda de emergencia a los miembros.

- 3 Importancia de las ALAC para los habitantes de la localidad:
 - la posibilidad de ahorrar y solicitar crédito de forma flexible y generar ingresos importantes por medio del ahorro. Las personas muy pobres que no tienen acceso a las IMF y bancos notarán que el ACL responde a sus exigencias mejor que cualquier alternativa,
 - la gente que ya tienen cuentas de ahorro con las IMF y con los bancos pueden seguir utilizando estos servicios si así lo desean,
 - las ALAC responden a las necesidades de los pobres ya que no tienen exigencias de depósitos mínimos elevados, intereses ocultos, procedimientos complicados o dificultades de acceso al crédito,
 - las ALAC pueden ayudar a los miembros en caso de fallecimiento, enfermedades o desastres naturales; los prestamistas locales pueden no estar interesados en la oferta de estos servicios a los más pobres,
 - las ALAC fomentan en sus miembros autoestima, autonomía y confianza en sí mismos.
- 4 Historia del proyecto y de proyectos similares en todo el mundo: hay más de un millón de personas en el mundo que administran con éxito y en plena autonomía sus ALAC. Más del 90% de éstas obtienen excelentes resultados y siguen juntas por varios años. Por lo tanto, es probable que funcione bien en el marco de trabajo local.
- 5 Se enseña a las ALAC a administrar sus actividades en un ciclo de nueve meses a un año. El primero es el ciclo de capacitación y un facilitador participará en la mayoría de las reuniones para formar y dar asesoramiento. Después del primer ciclo la Asociación administra sus propios asuntos.
- 6 El OC ofrece a la comunidad lo siguiente:
 - responsabilidad,
 - integridad,
 - puesta en marcha de un servicio sostenible que goza del apoyo de la comunidad y de impacto económico importante. Las mujeres, en particular, pueden esperarse beneficios.
- 7 Lo que el OC espera de parte de los dirigentes del gobierno y de la comunidad:
 - autorización para que el proyecto opere en la zona,
 - movilización de la comunidad para asistir a una reunión pública en la cual se explicará el método de ACL y se invitará a los grupos comunitarios para que participen.
- 8 Comentarios y sugerencias: el OC debe anotar las preguntas y solicitar comentarios y sugerencias.
- 9 Organización de las reuniones públicas: el OC se asegura de asignar a la persona convenida la responsabilidad de la organización de una reunión pública y de fijar la fecha en la cual puede reunirse con la comunidad. Esta actividad debe reunir de 50 a 100 miembros potenciales, a los dirigentes locales (autoridades religiosas, empresarios locales destacados, etc.) que pueden divulgar la voz en otras comunidades. A estas alturas se debe decidir lugar y fecha para la reunión de modo que el OC pueda programar su aparición y sea presentado por los dirigentes locales.

3.2. Segunda reunión: Presentación de las ALAC a la comunidad

Objetivos:

Al final de la sesión:

- los comunitarios conocerán los servicios brindados por el proyecto,
- los comunitarios entenderán que la única fuente del fondo de préstamo será los ahorros de los mismos comunitarios, no contempla donaciones ni créditos externos,
- los comunitarios entenderán que ACL depende de la formaron de agrupaciones de 10 a 25 miembros seleccionados entre sí,
- los comunitarios entenderán que capacitación es requerida y la asistencia a las reuniones es imprescindible,
- los comunitarios entenderán cuales son los próximos pasos que deben tomarse para poder registrarse con y participar en el proyecto.

¿Quiénes participan?

La tarea siguiente del OC es la reunión pública con la comunidad para explicar su presencia y objetivos. Con todos los futuros participantes reunidos, los dirigentes locales presentan al OC que ofrecerá la información y explicaciones pertinentes.

¿De qué se habla en esta reunión?

El OC ofrece la siguiente información y explicaciones:

- 1 El nombre de la organización encargada de la implementación y el nombre del proyecto: estos detalles sirven para no crear confusiones con otras organizaciones, especialmente las que ofrecen servicios financieros.
- 2 La organización encargada de la implementación: por ejemplo, no religiosa, apolítica y sin fines de lucro. Ofrecerá una breve reseña del trabajo precedente de la organización en la localidad.
- 3 La fuente de los fondos crediticios: *todos los fondos utilizados para préstamos provienen del ahorro/compra de acciones de los miembros y no de prestamistas externos, tales como una institución microfinanciera o un banco.* Algunos participantes pueden reaccionar negativamente a esta información, pero el OC puede poner ejemplos de ALAC de suceso en otros países y explicar que, con el tiempo, pueden desarrollar un capital importante para préstamos sin tener que depender de instituciones ajenas.
- 4 El objetivo del ACL: *enseñar a las ALAC a administrar sus propias actividades de ahorro y crédito.* La Asociación administrará sus propios asuntos y la presencia del facilitador es sólo para enseñar el método. El OC participará en la mayoría de las reuniones para capacitar y dar asesoramiento por un año, después del cual la Asociación será independiente. El OC hará hincapié sobre el enorme cuidado en la selección de los miembros que deben conocerse y tenerse confianza.
- 5 Los principios del funcionamiento: una Asociación se funda para movilizar ahorros, desembolsar y recuperar préstamos y suministrar un seguro a través de un fondo social. Los ahorros se efectúan por medio de la compra de acciones. El dinero recaudado de esta forma se convierte en el fondo del cual los miembros tienen acceso a préstamos a corto plazo. El ahorro de cada persona crece al reembolsarse los préstamos con sus intereses correspondientes. Los miembros contribuyen también a un fondo social que servirá para emergencias.

- 6 El tamaño de la Asociación debe ser no menor de 10 y no mayor de 25 miembros: se alienta a los grupos existentes a participar, amalgamándose o subdividiéndose de ser necesario para lograr el tamaño adecuado.
- 7 Las utilidades (ganancias): con este método los participantes pueden esperarse un mejor rendimiento en sus ahorros que en cualquier IMF o banco. Programas similares demuestran que si una persona ahorra durante un año, habrá ganado *al menos* el 30 por ciento. También hay que aclarar que los préstamos se inician con cantidades reducidas pero van creciendo paralelamente con los ahorros.
- 8 El lugar de las reuniones: los miembros de la futura Asociación escogen el lugar donde se llevarán a cabo las reuniones. Puede ser una iglesia o mezquita, una escuela o cualquier edificio público, el domicilio del Presidente de la Asociación o cualquier otro lugar adecuado. Tiene que ser lo suficientemente grande para que los miembros estén sentados cómodamente. Debe ser un lugar tranquilo, protegido del viento y discreto. Se acostumbra a extender tapetes en el piso y a brindar refrigerios, aunque sea sólo agua fresca.
- 9 Participación en las reuniones: los miembros deben participar en todas las reuniones. La asistencia de todos los miembros garantiza la exactitud de las cuentas. Las reuniones no deben ser interrumpidas por personal ajeno a la Asociación, a menos que se trate de emergencias.
- 10 La capacitación: el OC explica el plan de formación. Las ALAC deben elegir a sus dirigentes, elaborar un reglamento, decidir sus propias normas sobre el ahorro/compra de acciones y crédito. Además, necesitan llevar libretas de contabilidad y memorizar la cantidad de dinero en caja a finales de cada reunión. La capacitación inicial, en un período de dos semanas, se divide en cinco sesiones separadas y cada una dura dos horas aproximadamente.
- 11 Contacto con el OC: el OC informa a la asamblea que regresará a la comunidad en un período de tiempo determinado para comprobar si la población desea participar. En esa ocasión se explicará en detalles el ACL a las personas que están seriamente interesadas.
- 12 Responsabilidad del grupo antes de adherir al proyecto: los interesados deben formar grupos de 10 a 25 miembros antes de la reunión sucesiva. El OC enfatiza que los miembros deben conocerse y tenerse confianza recíproca. *No* se debe elegir a los dirigentes, ya que esta actividad se realizará como parte del proceso de capacitación.

3.3 Tercera reunión: Reuniones preliminares con grupos potenciales de participantes

Objetivo:

Al final de la sesión:

- los participantes comprenderán detalladamente la metodología,
- los participantes habrán decidido si quieren proseguir con las capacitaciones.

¿Quiénes participan?

La reunión preliminar será de interés de más de una Asociación potencial. En este estadio los grupos ya estarán formados en previsión de las ALAC que pretenden fundar, pero no son aún parte del proceso formal de capacitación. Puede contener dos o tres Asociaciones potenciales y no más porque se vuelve difícil de controlar y no ofrece la oportunidad de aclarar todas las dudas de los que asisten.

¿De qué se habla en esta reunión?

Paso 1: El OC describe las características de una ALAC:

- se conforma una ALAC para que los miembros puedan ahorrar y prestar pequeñas cantidades de dinero y recibir beneficios pequeños de un fondo de seguros,
- los miembros son auto-seleccionados,
- una Asociación es manejada por sus miembros y toma todas sus propias decisiones,
- cada Asociación deberá tener un reglamento interno escrito y reglas claras,
- cada Asociación deberá tener un Comité Administrativo, que será reelegido anualmente,
- una asociación permite que los miembros ahorren pequeños montos cada semana,
- una asociación decide la cantidad mínima y máxima de ahorros semanales, permitiendo que cada miembro pueda comprar acciones,
- no es obligatorio que los miembros ahorren la misma cantidad de dinero cada semana, ni el mismo monto que los demás,
- los ahorros se utilizan para ofrecer pequeños préstamos a los miembros
- todos los prestatarios pagarán intereses sobre el valor del préstamo, esta tasa es igual para todos y establecida por los miembros de la Asociación,
- el dinero recaudado en concepto de intereses hace crecer el fondo de préstamos. Éste se queda en el grupo y no se paga a terceros,
- existe un fondo social, del cual los miembros pueden recibir subvenciones para casos de emergencia,
- todo el efectivo de la Asociación se mantiene en una caja con tres candados que sólo pueden abrirse en presencia de todos los portadores de las llaves,
- todas las acciones de caja toman lugar en reunión delante de todos los miembros,
- los registros se basan en folletos de registros (llamados aquí, libretas de ahorro/compra de acciones) y memorización para lograr que todos entiendan el sistema y el estado financiero de la asociación,
- al final de año, todos los préstamos se reembolsan, y todos los ahorros y ganancias se distribuyen a los miembros de acuerdo al monto que cada miembro haya ahorrado,
- después de esta distribución, los miembros que no quieran permanecer en el grupo son libres de retirarse, y se permite la inscripción a nuevos miembros dando inicio a un nuevo ciclo de actividades,
- las ganancias de los préstamos se mantiene en la Asociación y no se pagarán a ninguna IMF o banco.

Paso 2: El OC, entonces, describe su papel. Es un facilitador que enseña a la Asociación a gestionar sus propias actividades. El OC nunca maneja las actividades de la Asociación y *nunca toca el dinero de la Asociación.*

Paso 3: El OC explica las responsabilidades de los miembros de la Asociación:

- todos los miembros deberán 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 comprar al menos una acción en cada reunión,
- cualquier prestatario deberá rembolsar su préstamo a tiempo,
- todos los miembros contribuirán en la aprobación de las solicitudes de crédito y de ayuda del fondo social,
- todos los miembros cooperarán en la resolución de desacuerdos
- todos los miembros se ayudarán y se animarán a ser exitosos y activos miembros de la Asociación.

Paso 4: El OC explica que no todos quizás quieran ser miembros de una ALAC, tal vez porque pertenecen a otro tipo de grupo. Los miembros deben conocer las características necesarias para ser miembro, porque éstas podrían ser diferentes a las características necesarias para participar, ya que pueden ser diferentes de las de otros grupos. Los miembros deben tener:

- confianza en los demás miembros,
- buena reputación,
- personalidad cooperativa,
- habilidad de ahorrar con regularidad, aunque sea en pequeñas cantidades,
- capacidad de pagar sus préstamos de forma confiable.

El OC explica que antes de decidir si seguir adelante, todos deben considerar si ellos y los demás miembros potenciales reúnen estas características, para evitar dificultades más adelante.

Preguntas clave que participantes potenciales podrían hacer

1. ¿Por qué debemos ingresar a una asociación de ahorros?

El objetivo de una ALAC es proveer un lugar seguro y confiable donde poder ahorrar y producir ganancias de estos ahorros. Esto permite que los miembros puedan satisfacer gastos del hogar y pequeños gastos de negocios sin tener que ver con prestamistas o IMF. Ya que el monto de dinero es pequeño, se hace fácil de obtener para resolver problemas inmediatos.

2. Podemos ahorrar por nuestra propia cuenta o podemos formar nuestro grupo de ahorros, ¿por qué debemos ingresar a una ALAC?

- El sistema ALAC 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 ALAC asegura a todos ganancias atractivas y justas basadas en ahorros.
- El sistema de registro de las libretas impide discusiones y tratamientos poco justos de miembros que saben leer y escribir.
- Las ALAC pueden establecer un fondo social para brindar a los miembros apoyo solidario y una forma de hacerse un seguro.
- Las ALAC realizan elecciones periódicamente.

Resumen y conclusiones:

El OC debe preguntar si los participantes tienen alguna inquietud.

Los participantes deciden si están interesados en fundar una ALAC. Si así lo desean, el OC y los participantes concuerdan la fecha del primer módulo de capacitación: Grupos, dirigentes, y elecciones.

Se agradece a los participantes por su participación y se da por concluida la reunión.

Capítulo 4: Fase intensiva: Módulos 1 - 8

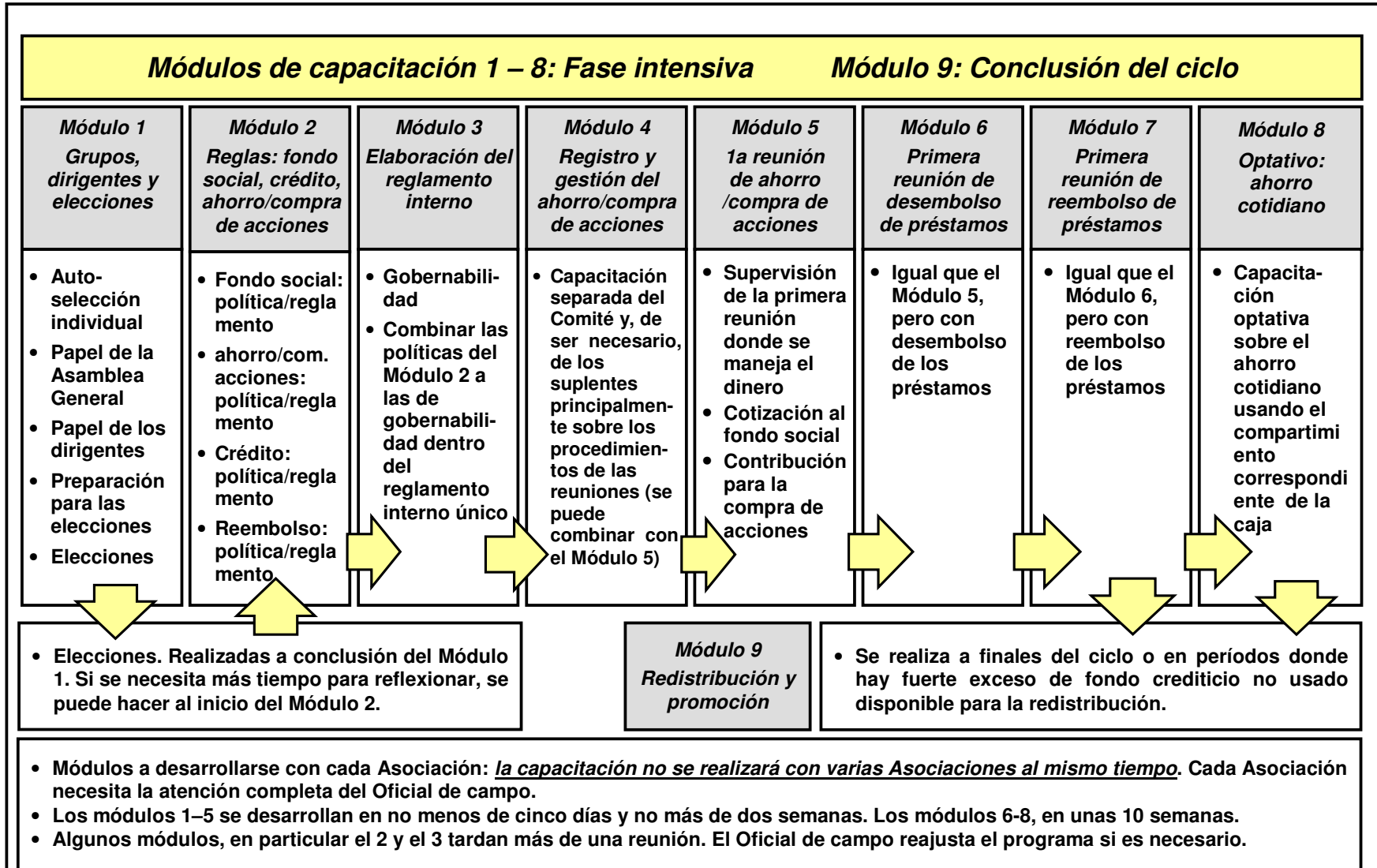
Este capítulo es la esencia de la capacitación. Ésta contempla 8 de los 9 módulos que se presentan durante el año en el cual el OC capacita y supervisa las operaciones de la Asociación. Se presentan 8 módulos durante la Fase Intensiva, y la última capacitación, dedicada a la repartición del capital de la Asociación al final del ciclo, toma lugar al final del año. Cada sesión de capacitación establece objetivos para la capacitación y entonces, paso a paso indicaciones para el OC. Este capítulo empieza con una planificación que ilustra el contenido de cada módulo de capacitación y el progreso hacia la operación independiente.

Hay nueve sesiones de capacitación, ocho de las cuales serán efectuadas durante la fase intensiva. La sesión final coincide con la conclusión del ciclo, es decir, con la repartición del capital.

- Módulo 1: Grupos, dirigentes y elecciones**
- Módulo 2: Fondo social, el ahorro/compra de acciones y crédito**
- Módulo 3: Elaboración del reglamento interno de la Asociación**
- Módulo 4: Reunión sobre registro y gestión de una reunión**
- Módulo 5: Primera reunión de ahorro/compra de acciones**
- Módulo 6: Primera reunión de desembolso de préstamos**
- Módulo 7: Primera reunión de reembolso de préstamos**
- Módulo 8: Ahorro cotidiano (fuera de las reuniones)**

El Cuadro 4.1 de la siguiente página ilustra la secuencia de las ocho sesiones de capacitación.

Cuadro 4.1: Planificación de la fase de capacitación



4.1 Módulo 1: Grupos, dirigentes y elecciones

Objetivo:

Al final de la sesión de capacitación:

- la Asociación confirmará que todos los miembros propuestos son apropiados para su Asociación y que todos los miembros están interesados y comprometidos,
- la Asociación acordará constituirse en Asociación Local de Ahorro y Crédito,
- la Asociación comprenderá el papel y autoridad que tiene la Asamblea General,
- la Asociación comprenderá los papeles de sus dirigentes y estará preparada para realizar las elecciones del Comité Administrativo.

Aspectos generales

Al inicio de la reunión el OC se asegura de que todos los participantes estén presentes. Si alguien llega tarde le avisará que en las reuniones normales de la Asociación, cuando se han iniciado las operaciones propias, quien llegue tarde tendrá que pagar una penalidad y pedirá que la Asociación establezca la modalidad. El OC muestra a los miembros el tazón de las multas (que forma parte del kit de instrumentos de la Asociación) y explica que normalmente se pone en la entrada de la reunión para que todo el que llegue tarde (incluyendo al mismo OC) proceda a pagar su penalidad. Explica que después la Asociación elaborará su reglamento y examinará cuales otras razones pueden ser susceptibles de multa.

El OC se cerciorará de que todos estén sentados cómodamente y debatirá sobre la forma de arreglar el local de la reunión. Como de costumbre se le pedirá a la Asociación que garantice tapetitos o sillas, agua y vasos y, de ser posible, una mesita para las transacciones de ahorro/compra de acciones. En este estadio la Asociación acordará quien va a ser el responsable de garantizar estas cosas en la siguiente reunión.

Explica que el programa de capacitación conlleva nueve componentes, ocho de los cuales serán abordados en las 16 semanas siguientes, dejando el último para el final del ciclo operativo. Los nueve módulos son:

Módulo 1: Grupos, dirigentes y elecciones,

Módulo 2: Formulación de políticas y procedimientos para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y el crédito,

Módulo 3: Elaboración del reglamento interno de la Asociación,

Módulo 4: Reunión sobre memorización y gestión del ahorro/compra de acciones,

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

Módulo 6: Primera reunión de desembolso de préstamos,

Módulo 7: Primera reunión de reembolso de préstamos,

Módulo 8: Ahorro cotidiano,

Módulo 9: Cómputo general y distribución de capital y promoción de la Asociación.

El OC indicará a nueve personas para que recuerden un tema cada uno. Aclara que es una práctica para ellos porque una vez que empiecen las operaciones cada persona debe ser capaz de memorizar información sobre los flujos de caja y destinatarios de préstamos.

Concluirá esta parte introductoria de la reunión pidiendo a todos que, uno por uno, digan sus nombres, lo que anotará.

Nota: *El OC debe llegar adrede tarde a una futura reunión y pagar la multa (no más de 10 minutos). Esta es una manera impactante de enseñar al grupo que nadie está exento de los reglamentos de la Asociación.*

Auto-selección de los miembros

Paso 1: el OC inicia recordando la reunión preliminar, donde se congregó la Asociación por primera vez. Les pregunta si recuerdan los puntos fundamentales, según los cuales los miembros deben tener:

- confianza en los demás miembros,
- buena reputación,
- personalidad cooperativa,
- habilidad de ahorrar con regularidad, aunque sea en pequeñas cantidades,
- capacidad de pagar sus préstamos de forma confiable.

Paso 2: el OC pide sugerencias sobre otros aspectos importantes en una ALAC y toma notas para tenerlas como punto de referencia, mientras los miembros están exponiendo al plenario. Trata de garantizar que se mencionen las siguientes características:

- digno de confianza y honesto,
- responsable, maduro,
- no discutidor: cooperador,
- no tímido de contribuir a los debates,
- abierto a las ideas de los demás,
- respetado en la comunidad,
- justo y atento con los demás,
- personalidad positiva,
- trabajador,
- tener tiempo para las reuniones.

Paso 3: subraya que si los miembros no poseen estas cualidades las Asociaciones pueden deshacerse y pone en evidencia que el objetivo principal de la Asociación es que los miembros ahorren/compren acciones, porque contribuye a la seguridad personal y de sus familias. Agrega que los miembros deben reflexionar muy bien sobre su participación en la Asociación. Si deciden renunciar, nadie los criticará y deberán retirarse antes de la reunión siguiente y no tienen ningún motivo para sentirse incómodos.

Nota: *El OC debe tratar de que las personas presentes no hagan comentarios sobre el carácter y capacidad de los demás participantes y deberá garantizar que nadie pase vergüenza durante este proceso.*

Definición y funciones de la Asamblea General

Paso 1: la Asociación (y ya no un grupo) debe escoger un nombre que será escrito por el OC. Éste le asigna también un número, el cual la identifica en el SIG.

Paso 2: el OC pregunta si los miembros pertenecen a otros grupos. La mayor parte de las Asociaciones será formada por miembros de otros grupos, entonces preguntará los aspectos que hacen que un grupo tenga éxito o fracase. Pondrá énfasis en la importancia de la participación de todos los miembros, luego explicará que la Asociación, ante todo, tratará de examinar las funciones de la Asamblea General.

Paso 3: explicará la definición y funciones de la Asamblea General. Deberá explicar que es sólo un nombre para dirigirse a todos los miembros de la Asociación y que todos ellos pertenecen a la Asamblea. La Asamblea toma las decisiones y el Comité las ejecuta, esto significa que el Comité Administrativo cumple con la voluntad de la Asamblea General.

Paso 4: el OC explica que:

- todos los miembros de la Asociación son miembros de la Asamblea General;
- todos gozan de los mismos derechos en la Asociación. En las decisiones se aplica la regla de “una persona, un voto”. Todos tienen derecho de voto y a ser elegidos para el Comité Administrativo;
- la Asamblea General elige el Comité Administrativo (Presidente, Registrador/a, Portador/a de caja y Contadores/as);
- la Asamblea General, y *no el Comité Administrativo*, es responsable del establecimiento de las reglas y normas de la Asociación en un reglamento escrito. El Comité Administrativo hace cumplir las normas establecidas por la Asamblea General, es responsable del funcionamiento de las reuniones y representa a la Asociación;
- si el Comité Administrativo no realiza bien estas funciones, la Asamblea General puede destituirlo en pleno, o a cualquiera de sus miembros, convocando una reunión especial, debatiendo sobre el argumento y decidiendo por voto si se realizará algún tipo de cambio;
- todos los miembros tienen derecho a proponer un argumento de discusión para las reuniones. Estos debates se realizan después de haber finalizado el ahorro/compra de acciones y el préstamo.

Preparación de las elecciones

Al final de la sesión el OC explica que el paso sucesivo es la decisión de los miembros que formarán parte del Comité Administrativo y las cualidades que deben tener para ser elegibles.

Paso 1: Relato 1. El OC empezará leyendo un Relato (página 35) y tratará de que los participantes saquen sus conclusiones sobre el mal funcionamiento de la Asociación producido por el mal trabajo, ya que no tuvieron dirigentes calificados y sus funciones no fueron bien definidas. Hará énfasis, también en la necesidad de que la Asociación acuerde un conjunto de normas que rijan las reuniones.

Paso 2: ¿Qué es un dirigente? El OC pregunta qué tipo de dirigentes se encuentran en la comunidad y levanta un listado. Luego preguntará qué tipo de dirigentes son necesarios para manejar la ALAC. Las respuestas serán probablemente: un *Presidente*, un *Registrador/a* y un *Portador/a de caja*. Luego argumentará que, dado que se está hablando de dinero, es necesario tener al menos dos personas que verifiquen las cantidades que están siendo recibidas como ahorros y otorgadas como préstamos. Logrará el consenso general sobre la necesidad de *Contadores/as*. A este punto facilitará el debate sobre las cualidades y características deseadas para que las personas sean elegidas a estos cargos.

Paso 3: descripción de las funciones, responsabilidades y cualidades de los dirigentes. Relato 2 (página 35). El OC narra el relato y pregunta a los miembros a cuáles conclusiones

han llegado. (Aquí la moraleja es que esta persona puede haber sido muy buena como Portador/a de caja, pero no como Presidente). Subraya que en cada función son necesarias cualidades diferentes y pide que la Asociación debata sobre las cualidades que consideren necesarias para cada miembro del Comité Administrativo. En los siguientes Cuadros 4.2-4.5 se ilustra una guía para el OC que debe garantizar que las respuestas de los miembros estén más o menos dentro de las líneas generales que aquí ofrecemos.

Cuadro 4.2: Cualidades y responsabilidades del Presidente de la Asociación

Cualidades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respetado • Tiene buenas ideas • Digno de confianza • Siempre amable con todos, trata a todos con igualdad • Seguro de sí mismo y calmo • Escucha a los demás y toma en cuenta sus opiniones • Organizado • Puntual • Facilidad de oratoria frente a los demás • Capaz de resumir las opiniones de muchas personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inaugurar las reuniones e ilustrar los puntos a tratar y moderar los debates • Garantizar que las reuniones sigan su propio procedimiento y que se respete el reglamento de la Asociación • Mantener la disciplina y aplicar sanciones de ser necesario • Facilitar el debate y garantizar que todos puedan exponer sus puntos de vista • Solucionar los conflictos • Representar la Asociación a lo externo y ante la población, incluyendo dirigentes gubernamentales locales

Cuadro 4.3: Cualidades y responsabilidades del Registrador/a de la Asociación

Cualidades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen conocimiento de números y capaz de llevar registros • Digno de confianza • Fidedigno • Inteligente • De hogar respetable, de reputación y honesto • Disponible a capacitación especializada por parte del OC • Puntual 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todas las transacciones financieras concernientes al fondo social, el ahorro/compra de acciones y préstamos se realicen según los procedimientos • Llevar el registro en todas las libretas de ahorro/crédito • Suministrar un resumen verbal sobre el estado financiero en cada reunión • Ayudar al OC en la actualización de los registros durante las visitas de control

Cuadro 4.4: Cualidades y responsabilidades del Portador/a de caja de la Asociación

Cualidades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen cálculo y capaz de llevar registros contables sencillos de los ahorros cotidianos • Digno de confianza y de carácter fuerte • Familia de buena reputación • Vive en una casa segura • Fidedigno y responsable • Puntual 	<ul style="list-style-type: none"> • Guardar la caja de la Asociación entre reuniones • Encargarse del ahorro cotidiano, introduciendo el dinero a través de la ranura, entregando las fichas correspondientes y llevando un registro sencillo y temporal

Cuadro 4.5: Cualidades y responsabilidades del Contador/a de la Asociación

Cualidades	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Buen cálculo • Digno de confianza • Tranquilo y organizado • Puntual 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar todo movimiento de dinero entrante o saliente de la caja de la Asociación • Contar el dinero durante cada operación de caja • Informar al Registrador/a sobre cada transacción • Ayudar al Registrador/a a resolver cualquier discrepancia de fondos

Paso 4: el OC aclara a la Asociación que las funciones del Comité Administrativo duran sólo un ciclo, lo que significa no más de un año.

Paso 5: el OC indica a los miembros la necesidad de nombrar a las personas para cada cargo, empezando por el Presidente. Deberá explicar que todos pueden indicar a una persona que, a su vez, tiene que aceptar la candidatura. Si no desean concurrir para el cargo pueden rechazar la nómina y nadie lo obligará para que participe. Se debe proponer al menos dos personas para cada posición, de tal forma que se pueda escoger. Se debe debatir sobre cada cargo, de deben proponer las nóminas y se debe concluir con la elección antes de pasar al siguiente cargo.

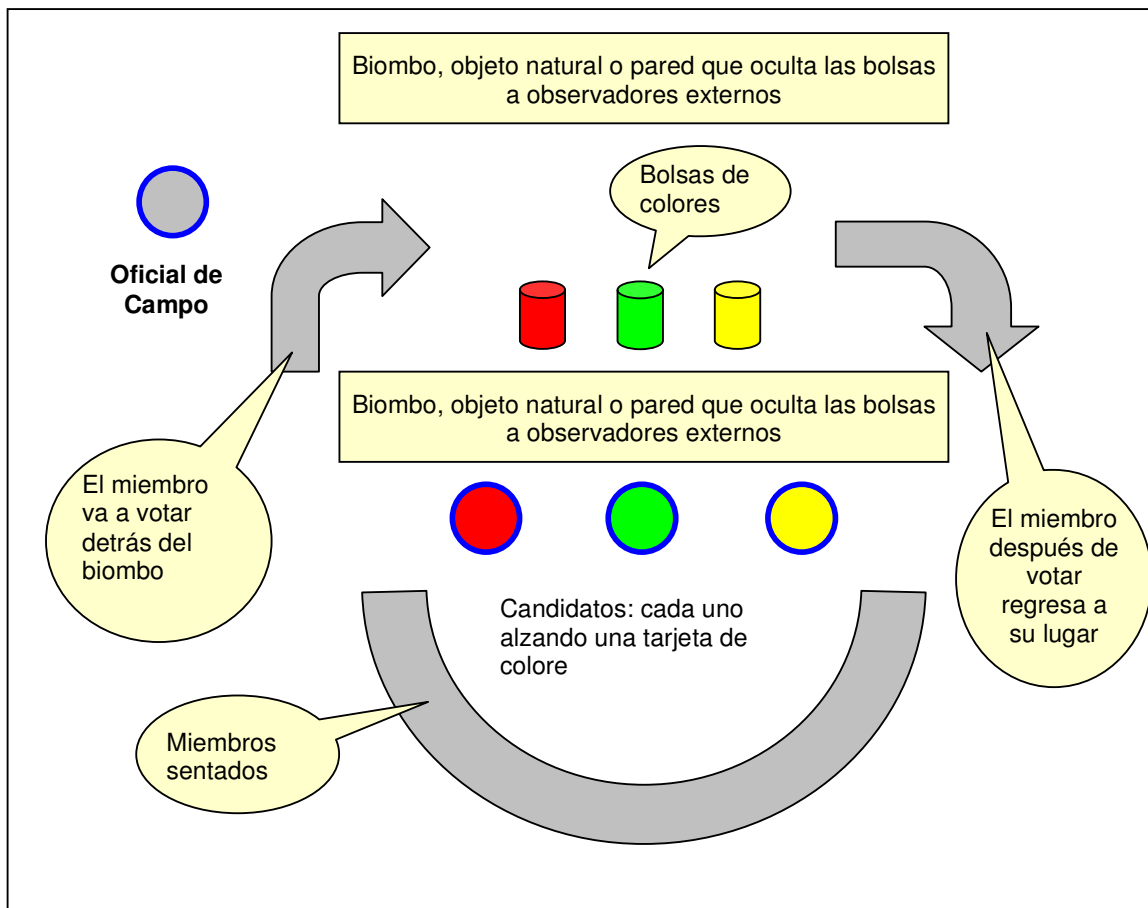
En una Asociación mixta, el OC les recordará que al menos dos de los miembros del Comité Administrativo deben ser de sexo femenino y sugiere que al menos uno de los cargos principales (Presidente, Registrador/a o Portador/a de caja) sea ocupado por éstas, en vez de limitarse a asignarles simplemente los puestos de Contadoras.

Paso 6: el OC facilita el nombramiento de candidatos para Presidente, Registrador/a, Portador/a de caja y Contadores/as.

Paso 7: el OC, a este punto, prepara a los miembros para la elección y les explica el proceso (véase la Figura 4.1 de la página 34). Llega consigo tres bolsas de diferentes colores y una cantidad de fichas (arandelas o símiles) igual a la cantidad de miembros. También lleva consigo tres tarjetas de los mismos colores de las bolsas. Se explica a los miembros que cada puesto será asignado por votación y que cada candidato está representado por una tarjeta de color (que lucirá bien en evidencia) y que a cada elector se le entregará una ficha. Las bolsas de color deben ser posicionadas a cierta distancia, detrás de un biombo (o pared) y lejos de la entrada o de eventuales pasantes. Cada persona, cuando llega su turno, irá hacia las bolsas y, sin ser vista por los demás (pero en presencia del OC) depositará su ficha en la bolsa de su

preferencia. Cuando todos los miembros han votado, el OC contará las fichas de cada bolsa. Confirmará que la cantidad de fichas corresponde a la cantidad de miembros y declarará el ganador.

Figura 4.1: Diagrama del procedimiento electoral



Paso 8: el OC contribuye a facilitar la elección de los dirigentes, empezando por el Presidente, y felicita a los ganadores. *La Asociación puede pedir más tiempo para decidir a quien elegir para cada cargo*, pero el OC les debe aclarar que la elección se debe realizar antes de pasar a la siguiente etapa. En tal caso los invita a decidir en la siguiente reunión, en la cual el primer punto de agenda será la elección del Comité Administrativo.

Paso 9: *el OC debe hacer énfasis en que las elecciones no son cosas que se efectúan una sola vez, sino que se deben repetir en cada ciclo.* Si no se realiza la elección los miembros pueden tener la impresión de ser dominados por pocos líderes que actúan como jefes y no consideran necesario dar explicaciones. Llamando a elecciones regulares se les recuerda a los dirigentes de la Asociación que deben servir a los miembros si quieren mantener sus cargos. Se les recuerda a todos, en fin que la Asamblea General es el órgano supremo de la Asociación.

Resumen y conclusiones:

El OC debe preguntar a los miembros si tienen alguna inquietud.

El OC anuncia la fecha de la siguiente reunión, el temas que se abordarán será: Formulación de políticas y procedimientos para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y el crédito.

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

Relatos

Estas narraciones ayudan a comprender mejor los temas de las reuniones. Sin embargo, el verdadero valor está en su interactividad. Los participantes deben elaborar las conclusiones y la moraleja; ellos mismos deciden los

aspectos del relato que se aplican al tema de la reunión.

El OC se cerciorará de que su relato no contenga ninguno de los nombres de los participantes para evitar confusiones. Controle este aspecto antes de proceder con la actividad.

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 cumplir con el procedimiento durante las reuniones.

En la comunidad de Daraja Mbili los participantes deciden constituir una ALAC. Estaban convencidos que no era necesario elegir un Comité Administrativo porque se conocían bastante bien. Después de algunas semanas se decidió acelerar las reuniones y permitir 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 de la Asociación se ofreció voluntario para llevar las cuentas y todos concordaron en guardar los fondos en existencia en un lugar seguro, en la casa de una viuda respetada.

En la reunión sucesiva había discrepancias sobre la cantidad de dinero poseída por la Asociación, porque el dinero llevado por la viuda no correspondía a la cantidad declarada por la persona encargada de llevar la contabilidad; y al ser controlado por varias personas la cantidad era todavía diferente. Algunos miembros se enojaron y empezaron a gritar a los demás que se ofendieron y abandonaron la reunión. Se tuvo que llamar al vicepresidente para poner el orden y tratar de resolver el problema.

A este punto el OC pide a los miembros que enumeren los problemas de los participantes y como se hubieran podido evitar.

Relato 2 - Temas: la importancia del papel que tiene cada participante y sus habilidades para cumplir con ese papel.

Esta es la historia de la ALAC en la aldea de Ugachiku. Al inicio había 20 participantes, pero poco a poco llegaron hasta 35 y tuvieron que dividir en dos la Asociación. Para la segunda ALAC los miembros escogieron como Presidente a la hija de un empresario bastante notable: una mujer muy honesta, confiable y tímida. Decidieron nombrarla porque no querían quedar mal con su esposo, una persona bastante influyente de la comunidad. El OC trató de explicar (inútilmente) que las funciones del Presidente demandaban seguridad en sí mismo; y que debía saber como organizar y realizar las reuniones y mantener el orden o resolver conflictos. Y que el Presidente tenía también que representar a la Asociación 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 encontraban retrasados en sus actividades de ahorro y crédito, ya 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 para cada miembro del Comité Administrativo.

4.2 Módulo 2: Formulación de políticas y procedimientos, para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y el crédito

Objetivo:

Al final de la sesión:

- la ALAC comprenderá el objetivo del fondo social y habrá decidido si desean constituirlo; establecerán el valor de las cotizaciones; los factores y condiciones detonantes,
- la Asociación habrá comprendido la importancia de los ahorros y de la forma en que cada miembro puede invertir sus ahorros en el fondo de préstamos,
- la Asociación decidirá una cantidad fija que cada miembro debería ahorrar en cada reunión,
- la Asociación habrá comprendido la utilidad del crédito, los criterios para determinar a los beneficiarios de los préstamos y los términos y condiciones aplicables.

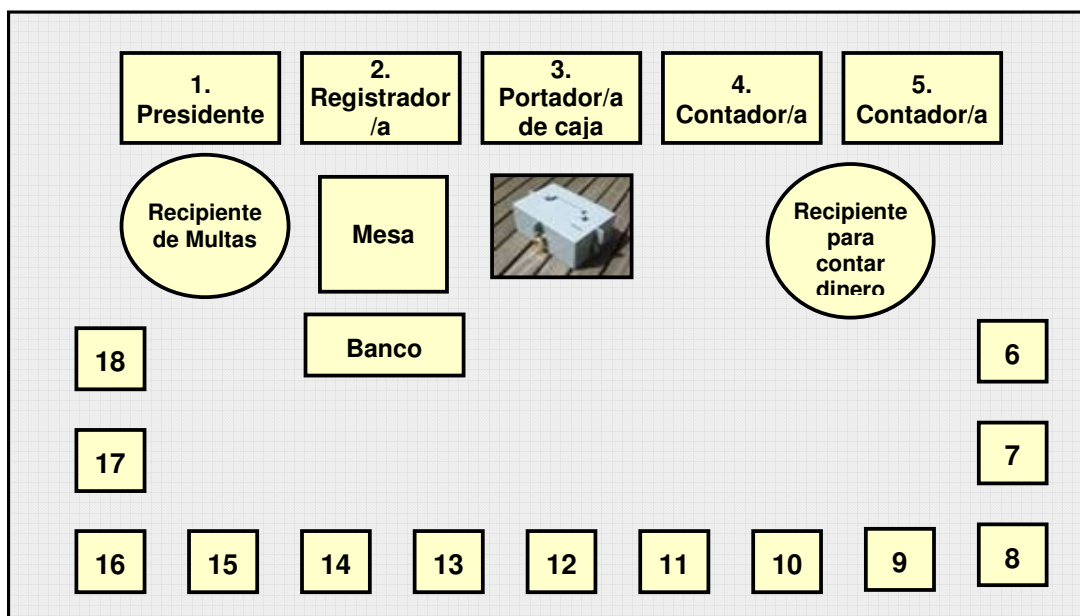
Aspectos generales

Una vez que se da inicio a la reunión, el OC llama al nuevo Comité Administrativo uno por uno, y los ubica frente la Asamblea General, detrás una mesa o una banca. Al hacer esto, se hace énfasis que la Asociación ya tiene dirigentes que desarrollarán sus funciones desde ese momento en adelante. Se ha creado, también, un ambiente de formalidad y orden. El OC entrega tarjetas numeradas a cada miembro, empezando por el Presidente, continuando con los otros miembros del Comité Administrativo y el resto de los miembros, como ilustra la figura 4.2. Se informa a los miembros que deberán traer las tarjetas numeradas a cada reunión.

Asignación de asientos

El siguiente diagrama muestra el orden en que se sentarán los miembros durante la reunión. Ocuparán siempre los mismos lugares, por orden de número para agilizar las actividades de ahorro y crédito.

Figura 4.2: Plano de lugar de reunión: Asociación con 18 miembros



La disposición de los lugares ilustrados en la página anterior (Figura 4.2) ejemplifica una ALAC con 18 miembros, acomodados por orden numérico empezando por el Presidente.

El fondo social

Paso 1: el OC hace preguntas sobre los temas de la reunión precedente. Ilustra los objetivos de la reunión: formular reglas y procedimiento para el fondo social, el ahorro/compra de acciones y los préstamos.

Paso 2: el OC explica que las Asociaciones pueden, si así lo desean, crear un fondo social para ayudar a los miembros que sufran serios problemas o desastres. Los miembros deben decidir cuales emergencias enfrentarán con el fondo social y bajo cuales circunstancias otorgarán este tipo de ayuda. Normalmente, los tipos de emergencias cubiertos por un fondo social son:

- gastos funerarios,
- desastres: por ejemplo, el incendio de una casa,
- gastos escolares para huérfanos.

Paso 3: si la Asociación decide que no desea establecer un fondo social, el OC pasa directamente a “algunas nociones sobre el ahorro” (página 38). Pero si, en cambio, la Asociación decide la constitución de un fondo social, el OC aclara que esta será la primera actividad a realizarse en las reuniones, después del registro. *Explicará que el fondo social no se va a utilizar como el fondo para préstamos y que el dinero recaudado para fondo social se mantiene separado del resto del dinero.* Explica que en ninguna circunstancia se utilizará para préstamos porque las emergencias no pueden ser previsibles y tiene que haber dinero en existencia para utilizarlo en estos casos.

Paso 4: la Asociación decide entonces el monto de las cotizaciones para el fondo social. El OC aclara que el dinero necesario va a depender siempre de dos factores: el tipo de emergencia cubierta y la regularidad con que se manifiesta. Le toca a la Asociación decidir el tipo de contribuciones que se otorgarán. Generalmente esta cifra ronda el 20-40 por ciento del valor nominal de una acción. De tal forma que si las acciones han sido valoradas en TSh 500 cada una, la cotización del fondo social podría ser de TSh 100-200 por miembro en cada reunión. El OC puede aclarar a los miembros que si cotizan para el fondo social por al menos seis meses tendrán una buena idea si la cantidad que cotizada es suficiente o si es necesario reajustarla (aumentarla o disminuirla). El OC procede a anotar la cantidad de dinero que será cotizada por cada miembro para el fondo social.

Paso 5: volviendo al Paso 3, el OC repite que el dinero del fondo social se mantendrá separado porque si se mezcla con el dinero de los demás fondos (o se utiliza para la concesión de préstamos) no podrán enfrentar las emergencias que se presentaren. El dinero del fondo social se guardará en su propia bolsita de tela.

Los “memorizadores” del fondo social

Paso 1: el OC explica a la Asamblea que no es necesario llevar registros complicados para el fondo social, porque las cantidades no son grandes y por eso, en vez de escribir registros, será suficiente utilizar la figura de dos “memorizadores” por cada miembro. Éstos tienen un papel singular que desarrollarán cuando sean llamados por los Registradores: recordar si alguien no ha efectuado su cotización para el fondo social.

Les explica que este sistema se basa el número del miembro, de tal forma que los dos miembros con números inferior y superior del miembro en cuestión van a ser sus “memorizadores”. Esta situación no cambia durante el ciclo. Para hacerlo de fácil comprensión, el OC pide que los miembros se fijen en quien tienen a su izquierda y a su

derecha: esos son sus “memorizadores”. Se ayudará con las Figuras 4.3 y 4.4 para ilustrar este aspecto.

Por ejemplo, en la Figura 4.3 los memorizadores del miembro N° 7 son los miembros 6 y 8.

Figura 4.3: “Memorizadores”

1	2	3	4	5
18				6
17				7
16				8
15				9
14	13	12	11	10

En la Figura 4.4 se ilustran los “memorizadores” para los miembros 1 y 8:

Figura 4.4 “Memorizadores” del primer y último miembro (por número)

	1	2	3	4
18				6
17				7
16				8
15				9
14	13	12	11	10

	1	2	3	4
18				6
17				7
16				8
15				9
14	13	12	11	10

Cada miembro tendrá dos personas que le recuerden lo que debe al fondo social de la Asociación; éstas, a su vez, tendrá dos personas recordando lo que ellos mismos deben. De tal forma que el miembro número 8 no solamente tendrá a los miembros 1 y 17 recordándoles sus transacciones, sino que será responsable también de recordar, de ser posible, lo que cada uno de los miembros (1 y 17) pueda deber a la Asociación.

Algunas nociones sobre el ahorro

El OC explica que los *ahorros pertenecen a los ahorradores*, e incrementan su seguridad y posibilidades; el dinero de los préstamos, por otro lado, *pertenece a otras personas*, lo que incrementa el riesgo, porque debe ser reembolsado. De tal forma que es una buena idea que las personas construyan la cartera de ahorros antes de empezar a solicitar crédito, de tal forma que en caso de necesidad estarán en grado de rembolsar. Explica que las ALAC son un lugar seguro para ahorrar con facilidad (en forma de compra de acciones) y ganar utilidades con el dinero invertido.

Prácticas y reglas relativas al ahorro/compra de acciones

Paso 1: *el OC explica que el ahorro es más importante que los préstamos, ya que necesitan tener una “almohada” de riqueza antes de empezar a correr el riesgo asociado con los préstamos.*

El OC pregunta si se dan cuenta de que pueden ahorrar con regularidad. Recuerda que los pobres no solamente pueden ahorrar, sino que en la práctica ya lo hacen. Agrega que el ahorro no siempre se efectúa en efectivo y pide algunas sugerencias de otras formas de ahorro. En el listado se puede incluir:

- compra de ganado de engorde (vacas, cabras, ovejas, aves de corral),
- compra de 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 básicos.

Hay que enfatizar que todas estas actividades son ahorros y que pueden ser convertidas rápidamente en dinero cuando se necesita, o consumidas en momentos de escasez. Puntualiza que no podrían de hecho sobrevivir sin ahorrar de alguna forma, y los ahorros son una forma de fomentar la idea de que la gente necesita guardar algo cuando no lo necesitan de inmediato para usarlo o consumirlo en el futuro cuando verdaderamente lo necesite. Los granos básicos guardados en un granero es un buen ejemplo: no se pueden consumir todos de una vez al momento de la cosecha, sino que tienen que tenerlos guardados, al alcance de la mano en caso de que se prevea una situación de hambruna.

Paso 2: se pide a los miembros que expliquen por qué es mejor que una persona ahorre en Asociaciones y no de forma individual. Las respuestas deben cubrir las siguientes:

- la Asociación fomenta el ahorro que, de no ser así, la gente optaría por gastar el dinero,
- el dinero ahorrado en la Asociación es más seguro porque corre menos riesgo de perderse o de ser robado, o solicitado por los miembros de la familia si se guarda en casa,
- el uso de los ahorros como fuente de préstamos permite ganar intereses e incrementar el valor. Al conservar el dinero en la casa no gana intereses.

Paso 3: ¿cómo hacer que los ahorros crezcan? Entre las respuestas:

- por medio de la compra de acciones,
- ganancia de intereses por préstamos,
- las multas de los miembros que no cumplen con el reglamento.

Paso 4: el OC pregunta a los miembros si les es fácil ahorrar lo equivalente en moneda local a 3 dólares EE.UU. al mes. Probablemente los miembros responderán que es difícil. Entonces les preguntará si es posible ahorrar, en cambio, 10 centavos al día. La respuesta probablemente va a ser que es fácil. El promotor les aclarará que 10 centavos diarios corresponden a 3 dólares por mes, de tal forma que es posible llegar a grandes cantidades por medio del ahorro de cantidades pequeñas con mayor frecuencia.

Paso 5: el OC les pedirá que decidan el valor de las acciones. Aclarará que esta cantidad debe ser tal que todos los miembros estén seguros de poder permitirse durante el ciclo completo y en cada reunión, incluso durante las temporadas de poca disponibilidad monetaria. Les explicará que deben comprar al menos una acción por reunión y se permitirá un máximo de cinco por miembro. De tal forma que el valor de las acciones debe ser satisfactorio para todos. Por ejemplo, si se escoge un valor de 50 centavos de dólar EE.UU., cada uno ha concordado que ahorrará un mínimo de 0,5 y un máximo de 2,5 dólares en cada reunión y que es razonable para todos los miembros.

Paso 6: el OC anota el valor establecido para las acciones y explica que se incluirá en el reglamento a elaborarse en la reunión sucesiva. Puntualiza que la Asociación debe tomar la

obligación de comprar acciones con la debida seriedad y que será dañada si algunos dejan de ahorrar o ahorran de forma irregular. En plenario se debate sobre lo que sucedería si una persona deja de comprar acciones y escribe las decisiones para incluirlas en el reglamento. Enfatiza también que en períodos del año cuando es muy difícil ahorrar (por ejemplo antes de la cosecha) la Asociación puede acordar la suspensión del ahorro por uno o dos meses, por ejemplo en zonas de “hambruna”, donde es normal suspender el ahorro/compra de acciones por un período de 1 a 3 meses. Hace hincapié, sin embargo en que la obligación de ahorrar es el eje sobre el que giran las actividades de la Asociación y la suspensión del ahorro debe ser solamente un último recurso.

Prácticas y normas en materia de crédito

Paso 1: el OC pregunta si alguien del plenario ha obtenido préstamos de un banco, de un prestamista, grupo de ahorro, comerciante, miembro de la familia o amigo. En caso de respuesta afirmativa, pregunta para qué ha servido el crédito.

Paso 2: pregunta los aspectos comunes en los préstamos y trata de ilustrar que todos los préstamos tienen condiciones de reembolso que especifican su duración, la forma de reembolso (en abonos o con una suma global) y si se pagarán intereses o no. Explica que si utilizan el dinero ahorrado como fuente de préstamos tienen que concordar condiciones estándares –un conjunto de normas– para evitar favoritismos o desacuerdos.

Paso 3: pregunta a la Asociación para cuales objetivos desembolsará los préstamos. El OC necesita poner en evidencia que no hay que alentar a los miembros a solicitar préstamos que luego no van a poder pagar con facilidad, pero que en períodos de escasez normalmente se solicitarán muchos préstamos (aunque no sea para invertirlos en una actividad empresarial), pero que esto no siempre es negativo. El OC deberá usar el Relato 1 de la página 43 para *ilustrar este aspecto. Los préstamos no siempre deben ser solicitados para inversiones; a veces pueden ser usados para pagar otros gastos cuando el prestatario sabe que generará ganancias para reembolsarlos.* El OC pregunta si los miembros han pensado en ejemplos similares en su experiencia propia.

Paso 4: se pide que la Asociación defina por cuanto tiempo va a ser permitido otorgar préstamos. El OC debe puntualizar que cuando éstos son a corto plazo, una mayor cantidad de personas tienen la posibilidad de beneficiarse. Sin embargo algunas actividades (engorde de ganado o la horticultura) se beneficiarán de préstamos con plazos mayores de cuatro semanas. Se debe tratar de que la Asociación prefiera términos inferiores a cuatro semanas y no superiores a 12 durante el primer ciclo, pero se puede cambiar esta situación después del primer año de experiencia. Una vez que la Asociación ha decidido el plazo de los préstamos, el OC lo anota.

Paso 5: el OC explica que la cantidad prestada por cada miembro no debe ser mayor del triple del valor de sus acciones. Esto previene una distribución desigual de un fondo para préstamos limitado y previene que un miembro reciba un préstamo mayor de lo que se puede permitir pagar tranquilamente.

Paso 6: el tipo de intereses. El OC debe recordar el concepto de tipos de interés ya debatido durante la reunión preliminar. *Este interés no debe confundirse con el tipo de intereses pagado a los prestamistas comerciales.* El dinero que se recoge con este sistema pertenece a la Asociación y no es algo que los miembros pierden (como en el caso de préstamos de un banco o de un prestamista). Este dinero regresa a sus bolsillos y es, en efecto, otra forma de ahorro porque lo reciben al final del ciclo cuando se reparte el dinero entre los miembros.

Se pueden argumentar los siguientes aspectos para cobrar intereses por un préstamo:

- el dinero prestado podría ser invertido por el prestatario para una empresa que genera ganancias. Si alguien más utiliza el dinero (porque fue prestado) el prestatario no dispone más de las utilidades y debe ser compensado por esta pérdida,

- para cubrir pérdidas potenciales por préstamos no reembolsados,
- para incrementar el capital de préstamos de la Asociación,
- para desalentar la solicitud de préstamos sin necesidades primordiales.

La Asociación decide el tipo de interés mensual (a recaudarse cada cuatro semanas). El OC debe puntualizar que cuanto más alto sea, con mayor rapidez crecerá el fondo, pero que esto puede volver caro el préstamo para los miembros. El OC puede sugerir que en una ALAC un tipo de interés del 10% es normal, pero que algunas aplican el 5% y otras el 20%. Cuando la Asociación ha decidido el tipo de interés mensual que se aplicará, el OC lo anotará.

El OC preguntará si la Asociación desea utilizar una metodología de tipos de interés aplicable a la cantidad global, o una cuota fija mensual. Les recuerda que es más recomendable la primera opción ya que, en caso de refinanciamiento del préstamo, el porcentaje de intereses se calcula sobre la cantidad restante y no sobre la cantidad global; mientras en el segundo caso se establece una cuota fija mensual, independientemente de la cantidad reembolsada por mes. Si la Asociación prefiere la opción de una cuota fija mensual, se hará de esta forma, ya que simplifica las operaciones de cálculos. *Pero se debe aclarar a los miembros que esta decisión comportará, en efecto, un mayor costo por las operaciones de préstamos.*

El OC que los fondos de la asociación crecerán rápidamente a través de los préstamos de los miembros, sin embargo estos últimos no están obligados a solicitar préstamos. Deben sentir que el aspecto más importante es la posibilidad de tener un lugar seguro donde guardar su dinero. Nadie se debe sentir obligado a solicitar un préstamo que no necesita.

El OC debe poner en guardia sobre el préstamo a personal ajeno a la Asociación. Otras ALAC han perdido dinero de esta forma. La ALAC que concede préstamos a sus miembros produce utilidades importantes sin necesidad de correr demasiados riesgos. Las Asociaciones que aplican un tipo de interés del 10% mensual habitualmente generan una ganancia del 50% en un ciclo (por ejemplo, un miembro que compra acciones por el valor de 100 dólares EE.UU. recibirá al final del ciclo 150). Las Asociaciones tienen que tener la plena seguridad de que si siguen paso a paso el sistema, van a tener éxito.

La seguridad de los fondos de la Asociación

Paso 1: el OC debe subrayar que, obviamente, habrá mucho dinero en las manos de la Asociación originario de:

- ahorro/compra de acciones,
- multas,
- intereses.

Explica que la razón principal de los tres candados en la caja *no es* porque existe un riesgo serio de robo, sino para garantizar que todas las transacciones se lleven a cabo frente a las reuniones. Procede a la narración del Relato N° 2 (página 43) para ilustrar los peligros que se corre al no tener una caja con llave.

Paso 2: el OC mostrará el tipo de caja inviolable, que el proyecto ha diseñado y que se usará. Explica que en la caja hay un kit completo de instrumentos para el desarrollo de las actividades de ahorro y préstamo y que la caja con llave es parte de este equipo. Les informa, además, que la caja con llave será custodiada por el Portador/a de caja que (cuando la caja se cerrará al final de la reunión) no podrá abrirla porque no tendrán las llaves. A estas alturas procede a ilustrar los instrumentos que son:

- la caja con llave,
- tres candados de buena calidad, cada uno con dos llaves,
- 25 libretas (de ahorro/crédito),
- 25 carnés numerados (que ya han sido entregados a los miembros),
- un sello de goma,
- una almohadilla de tinta para el sello,

- una regla,
- dos bolígrafos, uno negro/azul y el otro rojo,
- una calculadora,
- dos contenedores plásticos (tazones) de al menos 30 cm de diámetro por 15 de profundidad (para guardar por separado el dinero proveniente del ahorro/compra de acciones, el reembolso de los préstamos, las multas y las cotizaciones del fondo social),
- tres bolsitas de tela con cordones para cierre, utilizados como contenedores del fondo social, el fondo de préstamos y las fichas de ahorro cotidiano, respectivamente,
- 60 arandelas metálicas pintadas (fichas para el ahorro cotidiano) de al menos 3 cm de diámetro.

Hace entrega de este equipo a la Asociación recordando que lo deben pagar durante el Módulo 4. Les avisa que deben presentarse con su cuota individual, de no ser así no se puede proceder con la capacitación.

Nota: *los programas de ACL deben utilizar cajas inviolables. Esta sistema le da confianza al método y las Asociaciones que no utilizan este tipo de cajas experimentan pérdidas (y la pérdida de confianza en sus dirigentes, sospechando siempre que utilicen para fines privado el dinero entre reuniones).*

La caja inviolable garantiza también que las transacciones se realicen cuando todos los miembros de la Asociación estén presentes y que no se efectúe ningún tipo de alteración en los registros, a menos que no se cuente con el consenso de todos los miembros.

La única circunstancia en la que este principio puede ser ignorado es en lugares donde hay bastante peligro de robos, por ejemplo en los aglomerados urbanos. En este caso se puede depositar la caja en un banco (ya que en estas áreas 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 OC debería preguntar si los miembros tienen alguna inquietud.

Anuncia la fecha de la reunión de capacitación siguiente para la “elaboración del reglamento interno de la Asociación” e informa al Registrador/a que debe hacer un resumen sobre la reunión del día, durante el siguiente encuentro. Indica también otras siete personas para que recuerden los títulos de las sesiones de capacitación, informándoles que se les preguntará sobre eso en la reunión siguiente.

Se agradece al plenario por la participación y se cierra la reunión.

Relatos

Relato 1 – Tema: ¿Qué es un préstamo lucrativo (con fines de producción)? Jemimah es miembro de la ALAC Magugu 3. Posee tres sacos de arroz *paddy* (arroz con cáscara) almacenados después de la cosecha. Solicita un préstamo para pagar los aranceles escolares. Le responden que no puede pedir este tipo de crédito porque no es para fines lucrativos. Ella responde que desea mantener el arroz durante otro mes de tal forma que duplique su valor, como todos los años para ese período, sosteniendo que puede rembolsar el préstamo, incluyendo los intereses y ganar algunas utilidades. El OC pregunta a los miembros de la Asociación si creen que Jemimah debería obtener el préstamo.

Relato 2 – Tema: Seguridad de los bienes de la Asociación. El grupo de ahorro de la Aldea de Ngare Mtoi (no eran una ALAC constituida, 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 un armario de su casa un promedio de 10 000 chelines.

Su marido le pidió algunos centenares de chelines para una empresa de leche que luego restituyó sin haber pagado ningún tipo de interés. Tiempo después, su marido tomó otros 5 mil para enviar a su hijo a Nairobi 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 de 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 le permitieron seguir en la Asociación, perdiendo su cargo de Tesorera y afectando gravemente la reputación de su familia.

Se le pedirá a la Asociación que debata sobre la importancia del sistema de tres candados, garantizando que las llaves serán asignadas a tres miembros diferentes. Se discutirá sobre la importancia de que cualquiera que acepte la función de Portador/a de caja (para evitar que algunos piensen que podría ser deshonesto), no tendrá la posibilidad de robar o utilizar mal los fondos y que no tienen que preocuparse si la gente no confía en ellos o se portan sospechosos.

4.3 Módulo 3: Elaboración del reglamento interno de la Asociación

Objetivo – Al final de la sesión:

- la ALAC habrá elaborado un reglamento que:
 - describirá como va a ser administrada la Asociación, por quién y en qué se basará la autoridad de estas personas,
 - establecerá las normas que regularán el fondo social y las políticas de ahorro y crédito.

Aspectos generales

El OC pide al Presidente, Registrador/a y Portador/a de caja que inauguren la sesión y solicita que el Registrador/a resuma los puntos abordados en la reunión precedente. Una vez más pregunta a los designados sobre las sesiones de capacitación, para ver si las recuerdan.

Explica el objetivo de la reunión, es decir, comprender la importancia de establecer un reglamento que los guíe en la gestión de la Asociación.

Los miembros deben comprender que están estipulando las normas para ellos mismos y las pueden modificar en la Asamblea General, de ser incompletas o ineficaces. Una vez elaborado el reglamento (incluso si algunos miembros no saben leer ni escribir), se debe redactar y guardarlo en la caja donde quedará 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 interno es un documento que más o menos norma:

- los fines y objetivos de la ALAC,
- la gobernabilidad,
- la fuente de la autoridad de quienes la dirigen.

Una Asociación pertenece a sus miembros y elige los dirigentes que se encargarán de hacerla funcionar. Se necesita que el reglamento dé las pautas a seguir.

El reglamento de una Asociación contiene más que la simple información sobre la propiedad, autoridad y procedimiento electoral. Contiene también las políticas que rigen el fondo social, el sistema de ahorro/compra de acciones y los préstamos, al igual que la forma en que se dividirán las utilidades a finales del ciclo de operaciones.

El OC divide la sesión en dos partes: una relativa al sistema de gobernabilidad de la Asociación y la segunda a las normas sobre el ahorro/compra de acciones, préstamos y fondo social.

La gobernabilidad

Paso 1: el OC hace la pregunta “¿qué es un reglamento?” Facilita el debate en el cual se mueve hacia la respuesta que un reglamento es un documento escrito que describe lo que la Asociación quiere hacer, la forma en que será dirigida y la forma en que se elige a las personas que se encargarán de dirigirla, al igual que sus funciones y poderes. Será también un documento que estipula las normas o políticas que rigen la forma en que se implementarán estas actividades (fondo social, ahorro/compra de acciones y préstamos).

Paso 2: el OC pregunta al plenario quién decide las normas y controla la Asociación. Probablemente los participantes responderán que el Comité Administrativo. Sin embargo, les recuerda que es la Asamblea General que decide las normas. El Comité Administrativo puede

reforzarlas sólo porque los miembros de la Asamblea General se han puesto de acuerdo sobre las normas y el derecho de los dirigentes de hacerlas cumplir.

Paso 3: pedirá a los miembros que sugieran el tipo de aspectos que serán necesarios en el reglamento. Hay que hacer lo posible para que se mencione la mayor parte de los siguientes elementos:

- La gobernabilidad:
 - cuál será el objetivo de la Asociación,
 - quién puede pertenecer y quien no,
 - cómo se elegirán los dirigentes,
 - cómo se destituirá a estos dirigentes,
 - con qué frecuencia se reunirá la Asociación,
 - cómo se retirarán los miembros de la Asociación,
 - qué sucede en caso de fallecimiento de un miembro,
 - qué tipo de penalidades puede imponer el Comité Administrativo y por cuál tipo de faltas.
- Los servicios (se tomaron algunas notas en la reunión anterior):
 - cómo se ahorrará,
 - cómo se obtendrán los préstamos,
 - cuál será la cotización para el fondo social,
 - cuáles beneficios suministrará el fondo social.

Nótese que los aspectos que acabamos de mencionar están divididos en los que cubren la gestión de la Asociación (la gobernabilidad) y los que cubren la forma de ofrecer los servicios. Hay que aclarar que todos los miembros tienen que ver con cada uno de ellos en su momento y puntualizar que las decisiones en materia de fondo social, ahorro/compra de acciones y préstamos ya fueron abordadas en la reunión precedente, de tal forma que no es necesario tocarlas de nuevo. El OC recordará que han sido anotadas todas las decisiones sobre la forma en que se llevarán a cabo estas actividades y que estos elementos serán incluidos en el reglamento.

Paso 4: el OC recuerda a la Asociación que ya ha escrito elementos que cubren los temas del listado y que el siguiente paso es la revisión de esta lista, por medio del debate de cada punto hasta lograr el consenso de la Asamblea. Advierte que no deberían hacer presión en este proceso porque después deben acatar las normas que están estableciendo. De ser necesario, se puede dedicar otra reunión para terminar con la creación del reglamento.

Paso 5: discusión y finalización del marco de trabajo (véase más adelante). Es de esperarse que esta actividad dure al menos dos horas y se debe garantizar que todos los miembros pongan mucha atención y participen activamente.

Los servicios que ofrece la Asociación

Paso 1: el OC hace referencia a la reunión precedente en la que la Asociación estableció las normas y regulaciones que guiarán las actividades del fondo social, del ahorro/compra de acciones y de los préstamos. Volviendo a este tema, pregunta a todos los miembros si lo que ha sido escrito es correcto. Si hay desacuerdos este es el momento de resolverlos. Esta actividad procede con rapidez.

Modelo de reglamento interno (a la atención del OC):

- En las páginas siguientes se ilustra el marco para la elaboración de un reglamento interno para las ALAC, en forma de preguntas. Una vez que han sido debatidas por los miembros, se procede a redactar el reglamento definitivo y todos los que puedan lo firmarán, los que no, podrán poner sus huellas digitales para garantizar que todos están de acuerdo con las disposiciones. Véase en el Anexo 2 un formulario en blanco para la redacción del acta del reglamento.
 - Si consideramos que no se debe dar ninguna flexibilidad a la Asociación (ya que la experiencia ha probado el valor general y la aplicabilidad de un enfoque particular), la cláusula específica será redactada bajo forma de afirmación y no de pregunta. Igualmente será escrita en *cursiva*.
 - La Cláusula III (Relación con las fuentes externas de servicios financieros) necesitará un debate minucioso. El OC debería enfatizar que la fuerza principal de la Asociación son los fondos auto-financiados: al construir su propio capital los miembros percibirán un mayor sentido de logro e independencia que la gente dependiente de préstamos de otros tipos de instituciones. Hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:
 - las Asociaciones no deben convenir en depositar sus ahorros en una institución crediticia, porque ésta podría tratar de bloquear el acceso a los ahorros cuando haya préstamos en curso de la Asociación misma,
 - si la Asociación solicita préstamos de una IMF o de un banco, es mejor que preste una suma global de dinero de una fuente ajena y la convierta en pequeños préstamos para sus miembros. Veamos, entre otras, dos razones:
 - al solicitar préstamos como grupo es posible obtener intereses menores porque es más eficaz para la entidad crediticia,
 - al obtener una cantidad global y subdividirla en cantidades inferiores, a tipos de interés superiores, la Asociación puede generar utilidades; si una persona ajena presta a los miembros, estas utilidades van a su institución,
 - las Asociaciones no deben conceder préstamos por encima del valor total de todas las acciones por, al menos, dos razones:
 - para que los miembros no reciban préstamos tan grandes que se vuelva difícil reembolsarlos; sus empresas son más seguras si crecen lentamente y no rápidamente,
 - para garantizar que la Asociación pueda reembolsar sus préstamos siempre si los miembros individualmente no pueden.
-

Modelo de reglamento interno

Gobernabilidad de la Asociación

I. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LA ASOCIACIÓN

- ¿Nombre de la Asociación?
- ¿Dirección de la Asociación?
- ¿Fecha de fundación?
- ¿Fecha de registro? Si existe.

II. OBJETIVO DE LA ASOCIACIÓN

- *El objetivo de la Asociación es ser un proveedor de servicios financieros a sus miembros de forma independiente y rentable.*
- ¿Qué servicios suministrará la Asociación para lograr este objetivo?

III. RELACIÓN CON LAS FUENTES EXTERNAS DE SERVICIOS FINANCIEROS

- *La Asociación no pedirá préstamos a instituciones financieras durante el primer ciclo. Si lo hará en los ciclos siguientes se basará en los siguientes principios:*
 - *el prestatario será la Asociación y no sus miembros individualmente,*
 - *la Asociación no autorizará a la entidad crediticia el acceso a la información sobre los préstamos individuales,*
 - *el ahorro de los miembros no puede usarse como garantía para préstamos externos,*
 - *cualquier solicitud de crédito de la Asociación no debe exceder el valor total de todas las acciones compradas por los miembros.*

IV. ¿QUIÉN PUEDE SER MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN?

- ¿El límite de edad mínima?
- ¿El género?
- ¿El lugar de residencia?
- ¿Otras circunstancias comunes?

V. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO

- *1 Presidente*
- *1 Registrador/a*
- *1 Portador/a de caja*
- *2 Contadores/as*

VI. PROCEDIMIENTO ELECTORAL

- ¿Cuántos mandatos puede ejercer un miembro del Comité Administrativo?
- *Se deben realizar elecciones al inicio de cada ciclo nuevo*
- ¿Cuál es la cantidad mínima de miembros presentes para proceder a la elección?
- *El procedimiento electoral utilizará un sistema que permita que todos los votos sean secretos.*
- *La cantidad mínima de personas que competirán por un puesto es de 2.*
- *Un candidato electo para cubrir un puesto debe ser propuesto por otro miembro.*

VII. DESTITUCIÓN DE MIEMBROS DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO EN CURSO DE MANDATO

- *Cualquier miembro puede solicitar que se revise la idoneidad de un miembro del Comité Administrativo. Si la mayoría decide que la persona debe ser destituida de su cargo, se debe dimitir y se elegirá a otro miembro para que cubra el cargo vacante.*

VIII. LAS REUNIONES

- *¿Cada cuánto se reunirá la Asociación para movilizar los ahorros?*
- *Para desembolsar los préstamos la Asociación se reunirá cada cuatro semanas.*
- *El ciclo de reuniones continuará hasta un máximo de 52 semanas antes de que la Asociación proceda a la repartición de su capital.*

IX. MIEMBROS QUE DEJAN LA ASOCIACIÓN

- *Si un miembro decide dejar la Asociación porque no tiene alternativas (por ejemplo, por traslado hacia otro lugar alejado), ¿cómo se calcula la cantidad reembolsable?*
- *Si un miembro deja la Asociación antes de la conclusión del ciclo sin motivos válidos, ¿cómo se calcula la cantidad reembolsable?*
- *Si se expulsa a un miembro porque no ha efectuado regularmente sus ahorro/compra de acciones, ¿cómo se calcula la cantidad reembolsable?*
- *Si se expulsa a un miembro por no pagar un préstamo, ¿cómo se calcula la cantidad reembolsable?*

X. EXPULSIÓN DE LA ASOCIACIÓN

- *¿Por cuáles motivos se puede expulsar a un miembro?*

XI. FALLECIMIENTO DE UN MIEMBRO

- *Si fallece un miembro, ¿cómo se reembolsará a sus herederos?*

XII. MULTAS

El siguiente cuadro contiene una lista de las multas que se pueden aplicar por el incumplimiento del reglamento por parte de los miembros.

Falta	Cantidad
Inasistencia a una reunión por motivos personales	
Llegar tarde a las reuniones	
No recordar las normas de la Asociación	
Pérdida del carné numerado de miembro	
Conversación durante las reuniones	
Irrespetar a uno de los miembros	
No recordar las decisiones y actividades de la reunión precedente	
Fallas de un miembro del Comité Administrativo en sus obligaciones	

XIII. ENMIENDAS AL REGLAMENTO

- *2/3 de los miembros deben estar de acuerdo antes de cambiar el reglamento.*
- *Todos pueden proponer cambios al reglamento.*

Servicios que ofrece la Asociación

I. AHORROS

- *Los miembros pueden comprar de 1 a 5 acciones en cada reunión.*
- *¿Cuál será el precio nominal de cada acción?*
- *Los miembros pueden aportar una cantidad acordada al inicio de cada ciclo futuro para acelerar el crecimiento de la cartera de crédito. Si todos están de acuerdo podría tratarse de más de cinco acciones.*

II. CRÉDITO

- *¿Quién es elegible para solicitar un préstamo?*
- *La cantidad máxima que cada uno puede solicitar es tres veces el valor de sus acciones.*
- *El plazo mayor es de 24 semanas, pero sólo 12 durante el primer ciclo*
- *¿Qué tipo de interés se aplicará por mes?*
- *¿Qué sucede si un miembro no reembolsa el préstamo?*
- *¿Cuánto tiempo debe pasar para que la Asociación considere que un préstamo probablemente no será reembolsado e inicie las acciones de recuperación?*
- *Si fallece un prestatario, ¿qué sucede con su deuda?*
- *¿Cuál será la principal prioridad por 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 cotización para el fondo social?*
- *¿Con qué frecuencia se cotizará para el fondo social?*
- *¿Cuál será el factor detonante para acceder al fondo social?*
 - *¿Cuánto se asignará por la muerte de un marido/esposa?*
 - *¿Cuánto se asignará por la muerte de un hijo/a?*
 - *¿Cuánto se asignará por la muerte de un padre/madre?*
 - *¿Cuánto se asignará a un miembro cuya casa o centro de trabajo hayan sido destruidos accidentalmente?*
 - *¿Cuánto se asignará en caso de enfermedad de un miembro de la familia?*

Nota: *cada Programa realizará una lista de beneficios del fondo social que sean considerados los más importantes por la mayoría de los miembros. Lo que ofrecemos es una lista de sugerencias que podría necesitar modificaciones.*

Paso 2: una vez que se hayan tomado todas las decisiones, se compila la copia en blanco de reglamento (véase el Anexo 2) y todos la firman. El reglamento se entrega al Presidente quien deberá conservarlo hasta la reunión siguiente, cuando será depositado la caja.

Resumen y conclusiones:

El OC preguntará si los miembros tienen alguna inquietud.

El OC informa que para que todos los miembros conozcan las normas de la Asociación se pedirá que cada uno de ellos recuerde una, iniciando por la Cláusula II y excluyendo la Cláusula IV (Composición del Comité Administrativo). La cantidad de normas es mayor que la cantidad de miembros, de tal forma que sólo una cantidad limitada puede ser recordada por vez. Se le asignará a cada miembro, *por número*, la norma que debe recordar y se le pedirá que la repita para estar seguros de que la comprende. El OC procederá a anotarse la norma y

la persona encargada de recordarla y luego recordará que se aplicará una multa a los que no las recuerden, como ha sido establecido en el reglamento. Se asegurará que los miembros se convenzan de que es algo justo.

El OC utilizará una copia del reglamento y escribirá el número de cada miembro frente a la regla correspondiente que se ha pedido que recuerde. Esto garantiza que en la siguiente reunión el OC podrá individualizar con facilidad cada pregunta y su correspondiente miembro.

Luego les recordará que en la siguiente reunión tienen que participar todos los miembros, de tal forma que puedan aprender a llevar la contabilidad con las libretas. El título de la reunión es “el registro y gestión de las actividades de ahorro/compra de acciones”.¹

El OC recuerda que el Comité Administrativo puede desarrollar esta reunión de capacitación sólo si ya ha sido pagado el precio de la caja con sus instrumentos de apoyo (recordando también su precio) y pide al Comité Administrativo que confirme que dispondrá de los fondos necesarios en la reunión siguiente. A este punto el OC puede sugerir que la Asociación, en su conjunto, comprometa a todos los miembros a que realicen las cotizaciones necesarias y les ayuda a calcular la cifra que tendrán que pagar.

Se agradece a la Asociación por su participación y se cierra la reunión.



¹ Algunos programas concuerdan que las Asociaciones paguen el precio del kit en un período de tiempo de un mes, durante el cual la Asociación recoge el dinero correspondiente de cada miembro. Lo más importante es que se pague el kit sobre la base de lo acordado y que no sea donado. Esto ayuda a establecer, desde el inicio, el principio básico de auto-confianza.

4.4 Módulo 4: Reunión sobre registro y gestión de las actividades de ahorro/compra de acciones

Objetivo – Al final de la sesión:

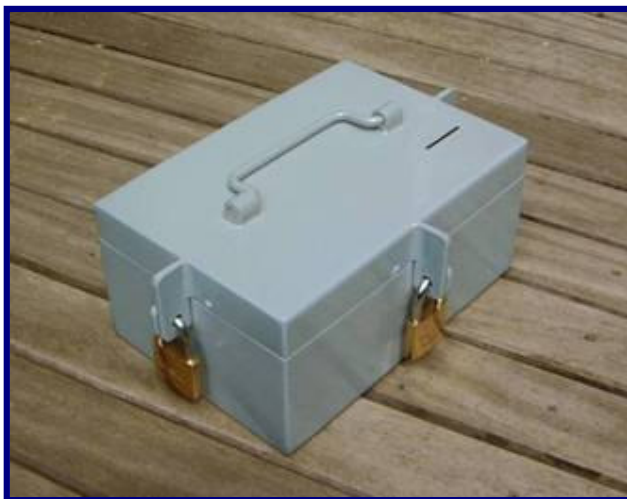
- cada miembro del Comité habrá comprendido sus responsabilidades individuales,
- el Registrador/a y los Contadores/as habrán comprendido sus funciones en materia de registros de contabilidad basados en la memorización.

El kit y los Portadores de las llaves

El equipo de instrumentos de apoyo (kit), cuyo contenido ya hemos estudiado en la pagina 42/43, necesita ser entregado a la Asociación. Los miembros ya han recibido sus carnés numerados (que forman parte del kit) y el OC debe asegurarse de que todos los miembros los traigan consigo.

Paso 1: el OC recibe el dinero acordado en la reunión precedente y entrega el kit junto con un recibo al Presidente, pidiéndole que deposite en su interior la copia del reglamento que le fue entregada en la reunión precedente.

Advierte a la Asociación que el Portador/a de caja es responsable de su seguridad y debe llevarla a todas las reuniones. El OC debería sugerir al Comité que, después de cada reunión, se acompañe a su casa al Portador/a de caja y sea también escoltado a las reuniones para garantizar la seguridad de la caja.



El OC deberá llevar siempre consigo 3 sets de libretas de ejemplo que serán utilizadas durante la sesión de capacitación para que sean compiladas de acuerdo a las indicaciones de las Figuras 4.6, 4.7 y 4.8 (páginas 53–56).

Paso 2: el OC pregunta a los miembros, uno a la vez, las normas que debían recordar de memoria y los llama uno a uno para que las repitan. Si uno de los miembros la ha olvidado, se le aplicará una multa (de acuerdo a lo establecido en el reglamento), y el OC le pregunta al resto de los miembros si alguno de ellos recuerda la norma olvidada. Lo recaudado con las multas se agrega al fondo para préstamos, en la bolsita de tela (monedero) del kit. Una vez concluida esta actividad, se recuerda a los miembros que será también praxis de la reunión siguiente hasta que todos logren recordar sus normas.

Paso 3: el OC dice a los miembros que aunque ya hayan constituido su Comité Administrativo es necesario nombrar a tres personas como responsables de las llaves quienes las conservarán para garantizar que la caja se pueda abrir solamente durante las reuniones. No es necesario hacer elecciones para esta actividad, pero se pueden identificar por medio de un debate. Los criterios para la selección son:

- debe ser un miembro de la Asamblea General y de del Comité Administrativo,
- confiable,
- cuidadoso, que difícilmente pueda perder la llave,
- que viva cerca del lugar de las reuniones.

Paso 4: el OC puntualiza que los tres candados significan que la caja no puede ser abierta sin la cooperación de cuatro personas (tres Portadores de las llaves y el Portador de caja); esto con dos objetivos. Pregunta a los miembros cuáles podrían ser y facilita el debate hasta que haya obtenido las siguientes respuestas:

- garantiza la seguridad de la caja y su inviolabilidad, ya que al menos cuatro personas tienen que ponerse de acuerdo para abrirla, entonces el dinero está más seguro,
- porque no se puede abrir la caja entre reuniones, las transacciones se efectúan frente a todos los miembros y no hay peligro de alteración de libretas.

Compilación de las libretas de ahorro/crédito

Paso 1: el OC pregunta qué es lo que compone la riqueza de la Asociación. La respuesta que está buscando es:

- el dinero en efectivo en la caja,
- los préstamos otorgados a los miembros,
- los bienes pertenecientes a la Asociación.

Concluye explicando que todos deben recordar de memoria la cantidad de dinero en efectivo existente en la caja, y que los préstamos otorgados a los miembros van a ser compilados en las libretas de ahorro/crédito individuales. Las condiciones y existencia de los bienes pueden ser de fácil observación.

Paso 2: pregunta sobre lo que cada miembro necesita saber sobre su propia situación financiera con la Asociación. Facilita el debate y trata de que las respuestas aborden lo siguiente:

- la cantidad de dinero que ha ahorrado,
- la cantidad que debe de préstamos aún no reembolsados.

Paso 3: les recuerda que la información sobre las acciones poseídas individualmente queda consignada en las libretas de los miembros. Muestra las libretas y les explica que la parte anterior sirve para anotar las acciones compradas por los miembros y la parte posterior, cada préstamo otorgado.

Paso 4: el OC recuerda al Comité Administrativo que la contabilidad es una actividad que pertenece a toda la Asociación y no sólo al Comité, cuyo trabajo es el de garantizar que todos hayan comprendido las cantidades manejadas en el proceso.

Paso 5: el OC explica al Comité Administrativo que aunque el sistema no necesita que la gente sepa leer y escribir, necesita que las personas sepan contar. A este punto procede a controlar que todos los miembros del Comité Administrativo (especialmente los Contadores/as) sepan sacar cuentas correctamente.

El ahorro/compra de acciones

Paso 1: el OC pregunta si todos los miembros traen consigo sus carnés numerados. Les dice que al desarrollar las transacciones el Registrador/a no tendrá que recordar de memoria los nombres, le bastará llamarlos por número, de tal forma que todos participen. Se recomienda que los miembros guarden con cuidado sus carnés numerados ya que si los pierden van a ser multados, como ha sido consignado en el reglamento interno.

Paso 2: el OC recuerda que no están obligados a ahorrar la misma cantidad y que cada uno puede ahorrar cantidades diferentes en momentos diferentes. Por este motivo el enfoque ALAC permite el ahorro de cantidades diferentes por medio de la compra de 1-5 acciones por reunión. La Asociación decide el valor nominal de cada acción y el OC pide a los miembros


que le recuerden este valor. Por ejemplo, si una acción es equivalente a 10 centavos de dólar EE.UU., cada miembro puede ahorrar entre 10, 20, 30 40 y 50 centavos por reunión.

Paso 3: el OC usa tres bloques de libretas de ejemplo para ilustrar como se lleva la contabilidad. las compila como ilustrado en las Figuras 4.6, 4.7 y 4.8. Va a necesitar un máximo de 13 libretas (para una Asociación con 25 Miembros) utilizando cada una para dos miembros. La portada de la libreta es similar a la Figura 4.5. De ser necesario esta libreta puede hacerse con un cuaderno de ejercicios, sin necesidad de imprimirlas especialmente. Normalmente se pueden realizar en formato A5 (148 x 210 mm).

Figura 4.5: Portada de la libreta de ahorro/crédito

**Asociaciones Locales de Ahorro
y Crédito**

Libreta de Acciones del Miembro



Nombre de la Asociación Ralang B

Número de la Asociación 2

Nombre del miembro Monica Auma

Número del miembro 11

La portada de la libreta tiene espacios para el nombre y número de la Asociación, al igual que el nombre y número del miembro. El número del miembro debe corresponder al número asignado en el carné numerado entregado a los miembros, de tal forma que nadie pueda utilizar la libreta de otro miembro.

Paso 4: el OC maneja el primer bloque de libretas que contiene las entradas ilustradas en la Figura 4.6. Explica, entonces, que cuando cada miembro compra de 1 a 5 acciones en la reunión, estas acciones se registran con un símbolo convencional previamente establecido (flechita, estrellita, luna, etc.). En el ejemplo que reportamos, cada acción (indicada por una flechita) tiene un valor de 500 chelines (unos 45 centavos de dólar EE.UU.).

Paso 5: el OC utiliza el sello para llenar una libreta en blanco como reportado en la siguiente Figura.

Paso 9: el OC recuerda que los procedimientos de recepción y pago de préstamos serán abordados en las reuniones siguientes.

Una vez que todos los miembros han comprendido el mecanismo y no hay más preguntas, el OC recoge las libretas que han servido de ejemplo.

El paso siguiente va a ser enseñar al Comité Administrativo como llevar a cabo la reunión siguiente en la que se efectuará la primera actividad verdadera de ahorro/compra de acciones. El resto de los miembros observan atentamente las explicaciones.

Se debe recordar a todos los miembros que lleven suficiente dinero a la reunión siguiente para la cotización del fondo social y también para comprar la cantidad de acciones que deseen.

Gestión de una reunión: Principios generales

Se explica a los miembros del Comité Administrativo que hay dos tipos básicos de reuniones: las reuniones de ahorro y las de ahorro y crédito. El OC hace hincapié en que todas las reuniones son de ahorro/compra de acciones, pero las de crédito/préstamos se dan solamente cada cuatro semanas.

A estas alturas el Comité Administrativo estará aprendiendo *solamente* como realizar una reunión de ahorro/compra de acciones. Las funciones del Presidente, Registrador/a y del Portador/a de caja son las siguientes:

- **el Presidente mantiene el orden; impone las multas y anuncia cada paso de la reunión cuando se pasa de un procedimiento al siguiente;**
- el Registrador/a controla de transacciones financieras que se realizan durante cada paso de la reunión (por el momento sólo las relacionadas con el fondo social y el ahorro/compra de acciones, pero en el futuro también los desembolsos de préstamos y sus respectivos reembolsos). Es responsable también de las compilaciones en las libretas y de anunciar el balance al final de cada reunión;
- el Portador/a de caja es el responsable de la seguridad de la caja entre reuniones y asiste al Registrador/a en la compilación de las libretas y, en el futuro, será el responsable del ahorro cotidiano.

Gestión de una reunión de ahorro/compra de acciones:

Paso 1: para hacer más fácil esta sesión de capacitación para el Comité Administrativo, el OC utiliza el Cuadro 4.6 (Procedimientos para la primera reunión de ahorro/compra de acciones). Este documento no se entrega al Comité; lo usa el OC como referencia.

Paso 2: el Comité Administrativo se acomoda en la forma establecida para la reunión y el OC les recuerda que no se deben preocupar por eventuales errores; que su función es ayudarles en las reuniones en curso.

Paso 3: el OC les recuerda que se tienen que concentrar solamente en el fondo social y en el ahorro/compra de acciones. Esto les dará la oportunidad de familiarizar con la ejecución de ambas actividades antes de aprender a manejar los préstamos.

Paso 4: el OC les explica los procedimientos del Cuadro 4.6.

Cuadro 4.6: Procedimientos para una reunión de ahorro/compra de acciones

Etapa de la reunión	Primera reunión de ahorro/compra de acciones – Procedimientos
1. Apertura o inauguración de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente inaugura la reunión y establece el orden, • El Registrador/a procede a pasar lista de asistencia, • Los Portadores de las llaves abren la caja y la colocan frente al Portador/a de caja, • El tazón de las multas es posicionado frente al Presidente, de tal forma que pueda recoger el pago de eventuales infracciones durante la reunión. • El Registrador/a devuelve su libreta al miembro,
2. Fondo social	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente anuncia que se efectuarán las cotizaciones para el fondo social. Todos los miembros deben cotizar la misma cantidad, • El Registrador/a llama a los miembros por número para que depositen sus cotizaciones a los Contadores/as. Éstos confirman la cifra y la depositan en el contenedor establecido. • El Registrador/a pregunta si hay solicitudes de ayuda del fondo social. Los miembros en estado de necesidad exponen su caso a la Asociación, • En caso de aprobación, se entrega el dinero de acuerdo con el reglamento, • Una vez que se ha concluido con esta actividad, los Contadores/as vuelven a contar el dinero que queda en el fondo social, • El Registrador/a anuncia esta cifra a los miembros y les pide que la recuerden para la reunión siguiente, • A este punto se vuelve a poner el dinero del fondo social en su monedero de tela, se cierra y se vuelve a poner en la caja.
3. Ahorro / compra de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente anuncia que los miembros van a efectuar su primera actividad de ahorro/compra de acciones y el Registrador/a llama a cada uno de los miembros por número, • Cada miembro procede a la compra de 1–5 acciones, entregando el dinero correspondiente a los Contadores/as y su libreta al Registrador/a, • Los Contadores/as cuentan el dinero, lo depositan en el contenedor correspondiente y anuncian la cantidad de acciones que han sido compradas, • El Registrador/a timbra la cantidad exacta de acciones en las libretas y anula cada cuadrado vacío, • Los miembros controlan que la cantidad de timbres puestos en sus libretas sea correcta; y esta libreta le queda al Registrador/ por el resto de la reunión. <p style="text-align: center;"><i>Nota: el OC tratará de estimular a la Asamblea a que aplauda cuando un miembro compra 5 acciones.</i></p>
4. Gastos	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente pregunta al Registrador/a si habrá necesidad de enfrentar algún tipo de gastos antes de la reunión siguiente. Si todos los miembros aprueban algún tipo de gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores/as para que saquen la cantidad de dinero necesaria y se la entreguen al miembro designado para realizar las compras.

Etapa de la reunión	Primera reunión de ahorro/compra de acciones – Procedimientos
5. Cálculo del balance del fondo crediticio	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as reúnen el dinero recaudado en los respectivos tazones (de ahorro/compra de acciones y de multas), • Los Contadores/as cuentan el dinero y el Registrador/a anuncia la cantidad total a la Asociación, • El Registrador/a informa a la Asociación que esa cifra corresponde al fondo crediticio. • Los Contadores guardan este dinero en la bolsita de tela correspondiente y la ponen en la caja.
6. Cierre del balance	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as anuncian nuevamente la cantidad recaudada para el fondo social y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Registrador/a anuncia nuevamente la cantidad recaudada para el fondo crediticio y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Registrador/a anota estos dos balances en su cuaderno (proporcionado en el kit) y pide a los miembros que puedan anotárselo que lo hagan también, • Los Portadores de las llaves aplican los candados a la caja.
7. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cerrar la reunión, el Presidente invita a los miembros a que debatan si hay algunos aspectos de negocios que puedan ser de interés, • El Presidente anuncia fecha y hora de la siguiente reunión, recordando a todos que no olviden su cotización para el fondo social y el dinero del ahorro/compra de acciones, • El Presidente les recuerda que cuatro semanas después de esa reunión los miembros van a poder solicitar préstamos del fondo correspondiente, • Una vez concluido el debate el Presidente da por concluida la reunión.

Resumen y conclusiones:

El OC aclara las inquietudes sobre los procedimientos de ahorro/compra de acciones y del fondo social y recuerda al Comité Administrativo que de ese momento en adelante, su capacidad de liderazgo va a ser fundamental para el éxito de la Asociación.

El OC recuerda a los miembros que en la reunión siguiente se espera que recuerden la norma del reglamento de la Asociación que les ha sido asignada. Se agradece al Comité Administrativo y a los miembros por la participación y se cierra la sesión.

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

Objetivo – Al final de la sesión:

- todos los miembros habrán depositado su primera cotización,
- todos los miembros habrán comprado acciones por primera vez,
- los miembros del Comité Directivo habrán dirigido su primera reunión.

Aspectos generales

El Presidente inaugura la reunión, establece el orden e ilustra los puntos de agenda. El primer punto de agenda (a realizarse en todas las reuniones hasta que todos los miembros hayan asimilado las normas del reglamento) es la solicitud del OC que los miembros repitan las normas asignadas. Se recuerda a los miembros que han olvidado la norma, que el proceso de memorización es muy importante para el ACL y que, al pedirles que aprendan algo de memoria, deben estar completamente seguros que no lo olvidarán. Recordando las reglas de la Asociación se está ayudando en su gestión.

Ya que es la primera reunión en la que se trabaja con dinero, el Presidente recuerda a cuanto asciende el fondo social y el valor nominal de las acciones. Les recuerda también que pueden ahorrar por medio de la compra de 1 hasta 5 acciones.

Primera sesión de ahorro/compra de acciones

Paso 1: el OC invita a sentarse a la Asamblea, cada quien en su lugar, frente al Comité Administrativo. Los Contadores/as se sientan en una alfombrilla frente a la mesa del Comité (si la Asociación ha conseguido una).

Paso 2: se procede a la entrega de las llaves a los Portadores y se les recuerda que las conserven en un lugar seguro y que lleven sólo una llave a las reuniones. Se le recuerda también que jamás permitan que otras personas, por ninguna razón, entren en contacto con las copias de llaves del candado y que envíen su copia con un miembro si por alguna razón se encuentran imposibilitados a asistir a una reunión.



Paso 3: el OC explica a la Asamblea General que a partir de ese momento su presencia es solamente de apoyo al Comité Administrativo: el verdadero responsable por las reuniones.

Paso 4: el Presidente pide que se abra la caja y el Registrador/a saca las libretas, se dirige a los miembros recordándoles que a cada uno de ellos ha sido asignado un número y que los llamará en orden para entregarles sus libretas de ahorro/crédito personales. Llama a cada miembro por su número y durante este proceso los correspondientes nombres y números son anotados en la portada de la libreta, al igual que el nombre y número de la Asociación y el valor nominal de cada acción.

Paso 5: el Comité Administrativo dirige las actividades de ahorro/compra de acciones de la misma forma realizada en los pasos ilustrados en el Cuadro 4.6 de la reunión anterior.

Resumen y conclusiones:

El OC aclara las dudas 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, además, que no olviden llevar la cotización para el fondo social y el dinero para el

ahorro/compra de acciones correspondientes. Les debería recordar, también, que cuatro semanas después (a partir de esa reunión) se va a llevar a cabo la primera reunión con actividades de crédito.

El OC vuelve al reglamento y asigna a cada miembro una nueva regla para que la memorice para la siguiente reunión. Este proceso va a ser un punto fijo de agenda durante todas las reuniones de capacitación hasta que el OC esté satisfecho de que todos los miembros comprenden las normas del reglamento. *No se va a mencionar de nuevo en este manual de capacitación, pero ésta es una actividad de rutina en todas las reuniones hasta que se concluya la fase intensiva.*

Se agradece a los miembros por tu participación y se cierra la sesión.

4.6 Módulo 6: Primera reunión de desembolso de crédito

Objetivo – Al final de la sesión:

- se habrán realizado normalmente los procedimientos de ahorro y fondo social,
- algunos miembros habrán recibido préstamos por primera vez.

Aspectos generales

Esta va a ser la primera oportunidad para que los miembros soliciten préstamos de los fondos de la Asociación. Se han realizado algunas reuniones de ahorro/compra de acciones y el dinero de la cartera de crédito aún es poco. En este contexto, el OC tendrá que ayudar a que la Asociación decida a quienes asignar los préstamos.

El Presidente establece el orden e ilustra los puntos de agenda. Les explica que ésa va a ser la primera vez que van a trabajar con préstamos.

Primer desembolso de préstamos

Paso 1: el OC aclara que los préstamos serán otorgados y reembolsados cada cuatro semanas, independientemente de la frecuencia de reunión de la Asociación. Explica que algunas Asociaciones van a querer trabajar con préstamos en todas las reuniones, de tal forma que todo el dinero esté circulando. *No es recomendable durante el primer ciclo porque la experiencia ha demostrado que se crea confusión.* Es mejor, para una Asociación que se reúne semanal o quincenalmente, operar con los préstamos cada cuatro semanas antes de iniciar una actividad más complicada de gestión de crédito en cada reunión.

Paso 2: registro en las libretas de ahorro/crédito. El OC explica que las libretas serán utilizadas también para la compilación de las operaciones de crédito.

Paso 3: a estas alturas el OC saca el mismo grupo (tercero) de libretas utilizado en la reunión de capacitación precedente, compiladas como ha sido ilustrado en la Figura 4.12 de la página 65. Les explica que esta libreta no sirve solamente para registrar el ahorro/compra de acciones, sino también para anotar los préstamos individuales que se conceden a cada miembro.

Paso 4: en las Figuras 4.9-4.12 (en las páginas siguientes) se ilustra la compilación de los préstamos en los lugares respectivos de las libretas.

Figura 4.9 Registro de préstamos de un miembro (1)

Préstamos			
№ de prést.	Concepto	Monto	Firma
1	Cantidad prestada	30,000	Monica
	Interes mens.	3,000	
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
FIN	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Fecha de vencimiento		

Explicación: el ejemplo de la figura es del primer préstamo de Mónica Auma, de 30 000 chelines. No se ha especificado la fecha, ya que las reuniones de préstamo se subsiguen a razón de cada cuatro reuniones de la Asociación.

La ALAC ha decidido un tipo de interés del 10 por ciento, por lo tanto se agregarán mensualmente 3 000 chelines. En este caso el préstamo es por 12 semanas, indicado por la palabra “FIN” junto a la columna de “Pagado”

Mónica firma para certificar que comprende que debe 30 000 chelines por el préstamo y 3 000 en concepto de intereses por cuatro semanas. *A todos los efectos es un contrato.*

En la reunión de préstamos siguiente no paga la cantidad global, sino sólo los intereses. En la Figura 4.10 se ilustra esta nueva

entrada en la libreta de Mónica.

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

Préstamos			
№ de prést.	Concepto	Monto	Firma
1	Cantidad prestada	30,000	Monica
	Interes mens.	3,000	
	Pagado	3,000	
	Cantidad prestada	30,000	Monica
	Interes mens.	3,000	
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
FIN	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Fecha de vencimiento		

Explicación: esta figura muestra que Mónica debe todavía los 30 000 chelines y, de nuevo, los intereses por el orden de 3 000 que deberán ser pagados en la reunión siguiente.

el Registrador/a anota el nuevo balance $33\ 000 - 3\ 000 = 30\ 000$ en la columna “Cantidad prestada”.

Luego agrega 3 000 chelines a la nueva “Cantidad prestada”: los 30 000 chelines se tratan como un nuevo préstamo, por el cual pagará 3 000 chelines de intereses. Para Mónica está muy claro que pagará 33 000 chelines cuatro semanas después.

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

Préstamos			
Hº de prést.	Concepto	Monto	Firma
1	Cantidad prestada	30,000	Monica
	Interes mens.	3,000	
	Pagado	3,000	Monica
	Cantidad prestada	30,000	
	Interes mens.	3,000	
	Pagado	10,000	Monica
	Cantidad prestada	23,000	
	Interes mens.	2,300	
FIN	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Fecha de vencimiento		

Explicación: al mes siguiente Mónica reembolsó sólo 10 000 chelines. Dado que debe 33 000 (30 000 de la suma global + 3 000 de intereses), este punto todavía debe a la Asociación 23 000 chelines.

El Registrador/a recibe los 10 000 y escribe un nuevo saldo de 23 000 (con el mismo número de préstamo) en la línea siguiente, agregando una cifra por intereses de 2 300 a pagarse en la reunión siguiente. La cifra global que Mónica debe a la Asociación es de 25 300 chelines.

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

Préstamos			
Hº de prést.	Concepto	Monto	Firma
1	Cantidad prestada	30,000	Monica
	Interes mens.	3,000	
	Pagado	3,000	Monica
	Cantidad prestada	30,000	
	Interes mens.	3,000	
	Pagado	10,000	Monica
	Cantidad prestada	23,000	
	Interes mens.	2,300	
FIN	Pagado	25,300	Helen
	Cantidad prestada	0	
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Pagado		
	Cantidad prestada		
	Interes mens.		
	Fecha de vencimiento		

Indica que el préstamo ha sido completamente pagado

Explicación: esta Figura nos muestra que en la reunión sucesiva Mónica paga totalmente su deuda de 25 300. El Registrador/a anota esta transacción en la columna "Pagado".

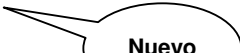
Una vez pagada la deuda, el Registrador/a cancela con una raya roja las celdas correspondientes. Lo que indica que el préstamo ha sido totalmente reembolsado.

Una vez explicado este último paso del procedimiento el OC recoge las libretas de ejemplos.

Si Mónica no hubiera podido pagar a tiempo su préstamo se podría entender fácilmente observando la suma compilada en el cuadrado "Cantidad prestada" en la sección "FIN" y no habría una línea diagonal roja.

Gestión de una reunión de ahorro/compra de acciones y de préstamos:

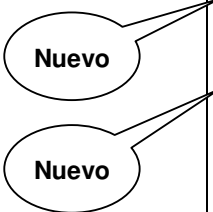
Aspectos específicos

Paso 1: el OC utiliza la guía del Cuadro para facilitar esta reunión. Es la misma guía utilizada anteriormente pero ahora incluye los procedimientos de desembolso de préstamos. Los cambios han sido puestos en evidencia como  y todo el resto de los aspectos es igual.


El OC no entrega este documento al Comité Administrativo, sino que lo usa solamente como referencia.

Paso 2: el OC explica los procedimientos ilustrados en el Cuadro 4.7 de la página 66.

Cuadro 4.7: Procedimientos para una reunión de ahorro/compra de acciones y primer desembolso de préstamos

Etapa de la reunión	Primera reunión de ahorro/compra de acciones – Procedimientos
1. Apertura o inauguración de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente inaugura la reunión y establece el orden, • El Registrador/a procede a pasar lista de asistencia, • Los Portadores de las llaves abren la caja y la colocan frente al Portador/a de caja, • El tazón de las multas es posicionado frente al Presidente, de tal forma que pueda recoger el pago de eventuales infracciones durante la reunión. • El Registrador/a devuelve su libreta al miembro,
2. Fondo social 	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo social de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • El Presidente anuncia que se efectuarán las cotizaciones para el fondo social. Todos los miembros deben cotizar la misma cantidad, • El Registrador/a llama a los miembros por número para que depositen sus cotizaciones a los Contadores/as. Éstos confirman la cifra y la depositan en el contenedor establecido. • El Registrador/a pregunta si alguno de los miembros debe dinero del fondo social. De ser así los “memorizadores” confirman la cantidad debida, • El Registradores/a preguntan si hay solicitudes de ayuda del fondo social. Los miembros en estado de necesidad exponen su caso a la Asociación, • En caso de aprobación, se entrega el dinero de acuerdo con el reglamento, • Una vez que se ha concluido con esta actividad, los Contadores/as vuelven a contar el dinero que queda en el fondo social, • El Registrador/a anuncia esta cifra a los miembros y les pide que la recuerden para la reunión siguiente, • A este punto se vuelve a poner el dinero del fondo social en su monedero de tela, se cierra y se vuelve a poner en la caja.

Etapa de la reunión	Primera reunión de ahorro/compra de acciones – Procedimientos
<p>3. Ahorro / compra de acciones</p> <p>Nuevo</p> <p>Nuevo</p> <p>Nuevo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo crediticio de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo para préstamos de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • Una vez adquirido consenso sobre la cantidad recordada y ésta concuerda con el dinero en efectivo, el dinero se deposita en su tazón correspondiente, • El Presidente anuncia que los miembros van a efectuar su actividad de ahorro/compra de acciones y el Registrador/a llama a cada uno de los miembros por número, • Cada miembro procede a la compra de 1–5 acciones, entregando el dinero correspondiente a los Contadores/as y su libreta al Registrador/a, • Los Contadores/as cuentan el dinero, lo depositan en el contenedor correspondiente y anuncian la cantidad de acciones que han sido compradas, • El Registrador/a timbra la cantidad exacta de acciones en las libretas y anula cada cuadrado vacío, • Los miembros controlan que la cantidad de timbres puestos en sus libretas sea correcta; y esta libreta le queda al Registrador/ por el resto de la reunión, • (Si un miembro necesita cambiar acciones, procederá a esta actividad en vez de comprar nuevas. En este caso el Registrador/a anulará la cantidad de acciones correspondientes de la libreta del miembro y los Contadores le entregarán su equivalente en dinero. El valor parado por la Asociación será equivalente al valor nominal de las acciones).
<p>4. Gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión precedente, la persona encargada rinde su informe y devuelve el restante eventual a los Contadores que lo depositan en el tazón correspondiente. • El Presidente pregunta al Registrador/a si habrá necesidad de enfrentar algún tipo de gastos antes de la reunión siguiente. Si todos los miembros aprueban algún tipo de gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores/as para que saquen la cantidad de dinero necesaria y se la entreguen al miembro designado para realizar las compras.
<p>5. Cálculo del nuevo balance del fondo crediticio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as reúnen el dinero recaudado en los respectivos tazones (de ahorro/compra de acciones y de multas), • Los Contadores/as cuentan el dinero y el Registrador/a anuncia la cantidad total a la Asociación, • El Registrador/a informa a la Asociación que esa cifra corresponde al fondo crediticio.

Etapa de la reunión	Primera reunión de ahorro/compra de acciones – Procedimientos
<p>6. Desembolso de préstamos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • E Presidente invita a los miembros a que presenten sus solicitudes de préstamos, recordándoles que valen por un mes y que cada miembro puede solicitar un máximo del triple de las acciones que posee, • Si un miembro desea un préstamo debe hacer una solicitud a la Asociación en voz alta, indicando la cantidad requerida, el objetivo del préstamo y el tiempo de reembolso previsto, • El Registrador/a calcula el monto total de las solicitudes y lo anuncia, • Si este monto total es mayor del dinero disponible, la Asociación debe debatir reajustes a los préstamos individuales hasta que todos estén satisfechos, • Una vez que se ha decidido la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador/a compila el N° de préstamo, la cantidad y los intereses en las Libretas de los miembros, • El Registrador indica a los Contadores la cantidad que tendrán que entregar al miembro, • El miembro cuenta el dinero recibido y firma su Libreta, • El Registrador/a pide al miembro que anuncie en voz alta la cantidad que ha recibido en concepto de préstamo, • Este procedimiento se repite hasta que todas las solicitudes hayan sido agotadas, • Los Contadores cuentan el dinero restante y anuncian la cantidad a la Asociación, • El Registrador/a recuerda a la Asociación que esa cifra es el fondo crediticio de la Asociación, • Los Contadores depositan ese dinero en su bolsita correspondiente y lo ponen en la caja.
<p>7. Cierre del balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as anuncian nuevamente la cantidad recaudada para el fondo social y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Registrador/a anuncia nuevamente la cantidad recaudada para el fondo crediticio y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Presidente pide a los responsables de las llaves que apliquen los candados a la caja.
<p>8. Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cerrar la reunión, el Presidente invita a los miembros a que debatan si hay algunos aspectos de negocios que puedan ser de interés, • El Presidente anuncia la fecha y hora de la siguiente reunión, • Una vez concluido el debate el Presidente da por concluida la reunión.

4.7 Módulo 7: Primera reunión de reembolso de préstamos

Objetivo – Al final de la sesión:

- cada miembro habrá depositado su cotización para el fondo social y habrá comprado más acciones,
- los que se han beneficiado de préstamos procederán a su reembolso,
- los que así lo deseen, habrán solicitado un préstamo.

Aspectos generales

Esta reunión verá la primera sesión de reembolso de préstamos. Los miembros que no tienen planificado este reembolso (parcial o total) deben, de todas formas, pagar los intereses.


El Presidente inaugura la sesión e ilustra los puntos de agenda, señalando cualquier otro tema para el debate.

El OC anuncia que una vez concluidos los procedimientos normales de cotización para el fondo social y ahorro/compra de acciones, ilustrará al Comité Administrativo como llevar a cabo el proceso de reembolso de préstamos. Para este objetivo utilizará el Cuadro 4.8 para facilitar los procedimientos y desarrollará un papel especialmente activo cuando se llegue al momento de la reunión dedicado al reembolso de los préstamos.

Cuadro 4.8: Procedimientos para el ahorro/compra de acciones, primera reunión de reembolso de préstamos y nueva sesión de desembolsos de préstamos

Etapa de la reunión	Reunión de ahorro/compra de acciones – Primera reunión de reembolso de préstamos y nueva sesión de desembolso de préstamos - Procedimientos
1. Apertura o inauguración de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente inaugura la reunión y establece el orden, • El Registrador/a procede a pasar lista de asistencia, • Los responsables de las llaves abren la caja y la colocan frente al Portador/a de caja, • El tazón de las multas es posicionado frente al Presidente, de tal forma que pueda recoger el pago de eventuales infracciones durante la reunión. • El Registrador/a devuelve su libreta al miembro,
2. Fondo social	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo social de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • El Presidente anuncia que se efectuarán las cotizaciones para el fondo social. Todos los miembros deben cotizar la misma cantidad, • El Registrador/a llama a los miembros por número para que depositen sus cotizaciones a los Contadores/as. Éstos confirman la cifra y la depositan en el contenedor establecido. • El Registrador/a pregunta si alguno de los miembros debe dinero del fondo social. De ser así los “memorizadores” confirman la cantidad debida, • El Registradores/a preguntan si hay solicitudes de ayuda del fondo social. Los miembros en estado de necesidad exponen su caso a la Asociación, • En caso de aprobación, se entrega el dinero de acuerdo con el reglamento, • Una vez que se ha concluido con esta actividad, los Contadores/as vuelven a contar el dinero que queda en el fondo social, • El Registrador/a anuncia esta cifra a los miembros y les pide que la recuerden para la reunión siguiente, • A este punto se vuelve a poner el dinero del fondo social en su monedero de tela, se cierra y se vuelve a poner en la caja.

Etapa de la reunión	Reunión de ahorro/compra de acciones – Primera reunión de reembolso de préstamos y nueva sesión de desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>3. Ahorro / compra de acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo crediticio de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo para préstamos de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • Una vez adquirido consenso sobre la cantidad recordada y ésta concuerda con el dinero en efectivo, el dinero se deposita en su tazón correspondiente, • El Presidente anuncia que los miembros van a efectuar su actividad de ahorro/compra de acciones y el Registrador/a llama a cada uno de los miembros por número, • Cada miembro procede a la compra de 1–5 acciones, entregando el dinero correspondiente a los Contadores/as y su libreta al Registrador/a, • Los Contadores/as cuentan el dinero, lo depositan en el contenedor correspondiente y anuncian la cantidad de acciones que han sido compradas, • El Registrador/a timbra la cantidad exacta de acciones en las libretas y anula cada cuadrado vacío, • Los miembros controlan que la cantidad de timbres puestos en sus libretas sea correcta; y esta libreta le queda al Registrador/ por el resto de la reunión, • Si un miembro necesita cambiar acciones, procederá a esta actividad en vez de comprar nuevas. En este caso el Registrador/a anulará la cantidad de acciones correspondientes de la libreta del miembro y los Contadores le entregarán su equivalente en dinero. El valor parado por la Asociación será equivalente al valor nominal de las acciones.
<p>4. Gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión precedente, la persona encargada rinde su informe y devuelve el restante eventual a los Contadores que lo depositan en el tazón correspondiente. • El Presidente pregunta al Registrador/a si habrá necesidad de enfrentar algún tipo de gastos antes de la reunión siguiente. Si todos los miembros aprueban algún tipo de gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores/as para que saquen la cantidad de dinero necesaria y se la entreguen al miembro designado para realizar las compras.

Etapa de la reunión	Reunión de ahorro/compra de acciones – Primera reunión de reembolso de préstamos y nueva sesión de desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>5. Reembolso de los préstamos otorgados</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita a los beneficiados con préstamos a que se identifiquen, • El Registrador/a verifica el monto de las deudas basándose en las libretas, • Cada uno de estos miembros se presenta a turno ante los contadores para rembolsar su deuda que debe corresponder al menos al cálculo de los intereses, • Los Contadores/as cuentan la cuota reembolsada, anuncian la cifra al plenario y la depositan en el contenedor correspondiente, • El Registrador/a procede a anotar el reembolso en la casilla correspondiente a “Pagado” de la libreta del miembro, • El Registrador/a calcula la cantidad pendiente y la inscribe en el espacio correspondiente, en el cuadro de “Cantidad prestada”, • Si esta cifra corresponde a cero, el Registrador/a anuncia que el préstamo ha sido reembolsado totalmente, certifica con su firma y lo cancela por medio de una línea diagonal roja, • Si queda un saldo pendiente, el Registrador/a calcula los intereses y los escribe en la casilla correspondiente donde el miembro tendrá que firmar. <p>• <i>Nota: se estimula con un aplauso a los miembros que cancelan totalmente su préstamo.</i></p>
<p>6. Cálculo del nuevo balance de préstamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as reúnen el dinero recaudado en los respectivos tazones (de ahorro/compra de acciones y de multas), • Los Contadores/as cuentan el dinero y el Registrador/a anuncia la cantidad total a la Asociación, • El Registrador/a informa a la Asociación que esa cifra corresponde al fondo crediticio.

Etapa de la reunión	Reunión de ahorro/compra de acciones – Primera reunión de reembolso de préstamos y nueva sesión de desembolso de préstamos - Procedimientos
<p>7. Concesión de préstamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Presidente invita a los miembros a que presenten sus solicitudes de préstamos, recordándoles que valen por un mes y que cada miembro puede solicitar un máximo del triple de las acciones que posee, • Si un miembro desea un préstamo debe hacer una solicitud a la Asociación en voz alta, indicando la cantidad requerida, el objetivo del préstamo y el tiempo de reembolso previsto, • El Registrador/a calcula el monto total de las solicitudes y lo anuncia, • Si este monto total es mayor del dinero disponible, la Asociación debe debatir reajustes a los préstamos individuales hasta que todos estén satisfechos, • Una vez que se ha decidido la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador/a llama a los miembros interesados por orden de número, • El Registrador/a compila el N° de préstamo, la cantidad y los intereses en las Libretas de los miembros, • El Registrador indica a los Contadores la cantidad que tendrán que entregar al miembro, • El miembro cuenta el dinero recibido y firma su libreta, • El Registrador/a pide al miembro que anuncie en voz alta la cantidad que ha recibido en concepto de préstamo, • Este procedimiento se repite hasta que todas las solicitudes hayan sido agotadas, • Los Contadores cuentan el dinero restante y anuncian la cantidad a la Asociación, • El Registrador/a recuerda a la Asociación que esa cifra es el fondo crediticio de la Asociación, • Los Contadores depositan ese dinero en su bolsita correspondiente y lo ponen en la caja
<p>8. Cierre del balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as anuncian nuevamente la cantidad recaudada para el fondo social y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Registrador/a anuncia nuevamente la cantidad recaudada para el fondo crediticio y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Presidente pide a los responsables de las llaves que apliquen los candados a la caja.
<p>9. Cierre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de cerrar la reunión, el Presidente invita a los miembros a que debatan si hay algunos aspectos de negocios que puedan ser de interés, • El Presidente anuncia la fecha y hora de la reunión siguiente, • Una vez concluido el debate el Presidente da por concluida la reunión.

4.8 Módulo 8: El ahorro cotidiano

Objetivo – Al final de la sesión:

- todos habrán comprendido como pueden ahorrar con la frecuencia deseada y tener acceso a sus ahorros,
- el Portador/a de caja habrá comprendido perfectamente como manejar este procedimiento, llevar la contabilidad y actualizar el ahorro en las reuniones.

Aspectos generales

El OC pregunta si los miembros están interesados en la posibilidad de ahorrar dinero en cualquier momento, en vez de esperar hasta el día de las reuniones. Si la respuesta es afirmativa, el OC debe proceder de inmediato a la capacitación sobre el ahorro cotidiano, como se muestra en los Cuadros 2.1-2.3 de las páginas 16 y 17, o en cualquier momento sucesivo acordado. El objetivo de esta capacitación es cubrir la posibilidad de flujos regulares de entradas de los miembros y su deseo eventual de realizar ahorros en los intervalos que son más frecuentes que las reuniones. En efecto, las ALAC pueden utilizar la caja como una especie de “cajero automático” aceptando depósitos cuando sus miembros lo consideren necesario y permitiendo el cambio de fichas por dinero a intervalos regulares.

Procedimiento de ahorro cotidiano

Paso 1: el OC hace referencia a la capacitación ya abordada en el Módulo 2, Paso 4, en la página 39. Enfatiza que, si bien, es difícil ahorrar 3 dólares EE.UU. en un mes; puede ser fácil ahorrar 10 centavos al día, lo que significa que en un mes se habrá ahorrado 3 dólares. Explica, además, que el objetivo de la sesión es que la Asociación comprenda ese nuevo mecanismo de ahorro.



ahorro/compra de acciones.

Paso 2: el OC dice al plenario que habrán notado que la caja tiene dos compartimientos y que uno de ellos tiene una ranura en la parte superior (en forma de alcancía).

Esto permite que el Portador/a de caja almacenen ahí todas las libretas de la Asociación, las bolsitas de tela del fondo social, del fondo de préstamos, las fichas y la papelería, dejando libre el otro sector para recibir el ahorro cotidiano, introducido a través de la ranura. Sin abrir la caja los miembros pueden introducir pequeñas cantidades de dinero en cualquier momento, buscando al Portador/a en su casa en los períodos entre reuniones y depositando el dinero en la caja y, al momento de la reunión regular, lo recuperen para poder efectuar sus correspondientes

pasado lista. Los procedimientos están ilustrados en el Cuadro 4.10 y preceden las actividades del fondo social. Este Cuadro muestra los procedimientos desde el inicio de la reunión hasta la regularización de los ahorros cotidianos, sin mostrar los procedimientos siguientes; se continúa con las cotizaciones del fondo social, las actividades de ahorro/compra de acciones, el reembolso y nuevo desembolso de préstamos, como ha sido establecido.

Cuadro 4.10: Procedimiento de ahorro cotidiano

Etapa de la reunión	Regularización de los ahorros cotidianos durante la reunión de la Asociación
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de la reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente inaugura la reunión y establece el orden, • El Registrador/a procede a pasar lista de asistencia, • Los responsables de las llaves abren la caja y la colocan frente al Portador/a de caja, • El tazón de las multas es posicionado frente al Presidente, de tal forma que pueda recoger el pago de eventuales infracciones durante la reunión.
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorros cotidianos <i>(si se ha decidido activar este procedimiento)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • El Portador/a de caja llama a cada miembro, por número, para devolverle el dinero recaudado mediante el ahorro cotidiano, • Los miembros devuelven las fichas correspondientes al Portador/a de caja • El Portador/a de caja anula devuelve al miembro su dinero correspondiente y anula el registro, • Cuando todo el dinero ha sido devuelto se procede a anular por completo la hoja.

Una vez concluidos los procedimientos de regularización del ahorro cotidiano, la reunión prosigue con las actividades normales del fondo social.

Nota: *un miembro puede haber ahorrado más del valor de cinco acciones por medio del ahorro cotidiano. Sin embargo, se permite comprar solamente un máximo de 5 acciones por reunión. Cualquier cantidad ahorrada que supere el valor de las cinco acciones deberá ser entregada al miembro. De esta forma la ALAC ha hecho realidad la posibilidad de hacer pequeños ahorros a corto plazo para los gastos minutos que no tienen nada que ver con el sistema de ACL.*

Nota: *si un miembro ha ahorrado con el sistema cotidiano y no se ha presentado a la reunión, su dinero se queda en el compartimiento correspondiente de la caja. No se podrá utilizar para comprar acciones, ya que el miembro tiene en su poder las fichas correspondientes.*

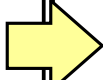
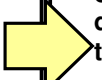
Capítulo 5 Supervisión: Fases de desarrollo y madurez

En este capítulo se describa la forma de trabajo del OC con la Asociación una vez que se ha completado la capacitación. Se divide en dos fases: la de Desarrollo y la de Madurez. Describe la forma en que poco a poco el OC va teniendo un papel menos activo en la Asociación reduciendo su intervención directa en los procedimientos y, en la fase final, manteniendo solamente un contacto ocasional mientras la Asociación realiza sus funciones sin complicaciones. Se concluye con la descripción de la reunión final, la de la distribución de las ganancias entre los miembros

-
- Supervisión del desarrollo
 - Supervisión de la madurez
 - Cómputo general, distribución del capital y promoción de la Asociación.

El Cuadro 5.1, en las siguientes páginas, ilustra la secuencia de estas dos etapas.

Cuadro 5.1: Esquema 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"> Al pasar de la fase intensiva a la de desarrollo, es necesario realizar una evaluación con la participación del OC y de su Supervisor. <i>Un OC no puede realizar este análisis por su cuenta.</i> Véase el Anexo 3, Pág. 99: Formulario diagnóstico de la Asociación y de los cambios de fase. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Este período dura al menos 18 semanas (9 reuniones),</i> La fase de desarrollo se caracteriza fundamentalmente por un cambio en el papel que tiene el OC. Éste, mientras tiene un papel activo en la fase intensiva, participa con menor frecuencia durante la de desarrollo, aportando intervenciones sólo que sea necesario o que los miembros le pidan asesoramiento. Si parece que la Asociación no esté funcionando tan bien como se debe, específicamente en lo referente a los registros de memoria, el mantenimiento adecuado de las libretas o funciones y responsabilidades del Comité, el OC debe proponer otras capacitaciones en los módulos correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Al pasar de la fase de desarrollo a la de madurez, se requiere también una evaluación de cambio de fase, con la participación del OC y de su Supervisor. Utilícese el mismo Formulario diagnóstico de la Asociación y de los cambios de fase, Anexo 3, Pág. 99 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Este período dura al menos 18 semanas (9 reuniones) e incluso menos si el área es afectada por inundaciones estacionales o migraciones.</i> El OC realiza tres visitas: <ul style="list-style-type: none"> dos para verificar que la Asociación puede funcionar exitosamente durante períodos largos de tiempo sin necesitar supervisión o apoyo, una para promover la Asociación a una independencia total. El OC y su Supervisor realizan la segunda visita para evaluar la capacidad de la Asociación de volverse autónoma. La visita final coincidirá normalmente con la primera repartición del capital y utilidades de la Asociación, donde el OC tiene un papel activo de Supervisor y muestra a la Asociación la forma en que será repartido el dinero. Generalmente se organizan fiestas para celebrar la transición de la Asociación hacia su independencia total.

5.1 La supervisión: Fase de desarrollo

La segunda fase es la Fase de Desarrollo, que dura unas 18 semanas. El objetivo es que la Asociación asuma completamente la gestión de las reuniones. El OC se limitará al papel consultivo, respondiendo a las preguntas, sin participar activamente en la organización de las reuniones. Esto ayudará a consolidar la Asociación de tal forma que pueda tener confianza en su capacidad de llevar a cabo las diversas operaciones.

Si surge algún problema, puede ser necesario estudiar detalladamente la situación y debatir el problema con los miembros para decidir la mejor forma de resolverlo.

Si el problema está relacionado con una falta de comprensión, el OC explica de nuevo el tema que no ha sido entendido para evitar que reine la confusión e impida el progreso de la Asociación.

Aun si los miembros sostienen que todo está marchando bien, el OC debe pedir informaciones periódicas que le permitirán descubrir problemas potenciales.

Veamos algunos ejemplos:

- ¿Asisten los miembros a las reuniones cuando está ausente el OC?
- ¿Se efectúan normalmente las actividades de ahorro/compra de acciones?
- ¿Se cumple con el reglamento (por ejemplo, el pago de las multas)?
- ¿Está cumpliendo con sus funciones el Comité Administrativo?
- ¿Hay confusión en las operaciones de desembolso de préstamos y métodos de reembolso?
- ¿Se llevan de forma clara y adecuada los registros a memoria y escritos y está ofreciendo el Registrador/a un informe detallado sobre el estado financiero de la Asociación?
- ¿Hay disputas que pueden crear dificultades?
- ¿Creen los miembros que necesitan ayuda técnica? En caso afirmativo, ¿qué tipo de ayuda?

Después de cada visita de control se analizan los puntos de dificultad y se informa a la Asociación sobre su natura probable. El OC debate el problema con los participantes de tal forma que puedan enfrentarlo y, de ser necesario, toma acuerdos para volver a capacitarlos.

Al final de la fase de supervisión del desarrollo, el OC usa una vez más el “formulario de diagnóstico de la Asociación y cambio de fase” (Anexo 3, página 98) y procede a compilarlo en presencia de su Supervisor. El cambio hacia la fase sucesiva, la de madurez, depende de una evaluación satisfactoria del OC y del Supervisor. Esta es una transición particularmente importante. El OC informa a la Asociación, en efecto, que operará por un largo período de tiempo sin asesoramiento y sin su intervención activa. Si hay debilidades o falta de cohesión, se *debe* enfrentarlas en este punto y el Supervisor puede prescribir capacitaciones y un prolongamiento de la fase de desarrollo. Los OC y sus Supervisores no deben dejar ningún aspecto sin resolver en esta etapa con la intención de que la Asociación avance a la fase siguiente.

5.2 La supervisión: Fase de madurez

Al llegar a esta fase no hay necesidad de interacciones regulares con la Asociación por parte del OC, salvo en el desarrollo de las capacitaciones en otras actividades pertinentes. En este caso se presenta una oportunidad ideal para implementar tales capacitaciones porque a estas alturas la Asociación debería haberse vuelto experta en su auto-gestión y habrá tenido tiempo y oportunidades para adquirir nuevas experiencias.

Al mantener contactos ocasionales con las Asociaciones, la organización encargada de la implementación se identifica/concuerda con un punto de evaluación final para valorar si la Asociación está marchando exitosamente, sin supervisión, por largos períodos de tiempo. Esta actividad sirve también para garantizar que la organización encargada de la implementación pueda apoyar a la Asociación cuando llega el momento de repartir las utilidades entre los miembros, al final del ciclo, si es lo que desean hacer.

Se programa una primera reunión unas ocho semanas después del inicio de esta fase de 18 semanas (más o menos en la semana 40), dirigida por el OC y por su Supervisor. En esta ocasión, controlan los registros basados en la memorización y las libretas y piden al Registrador/a un informe sobre el estado de la Asociación (el total de: valor del fondo social, fondos en caja, préstamos en curso).

Durante esta visita el OC puede, de ser necesario, ayudar a resolver cualquier problema que hayan enfrentado los participantes en las reuniones anteriores y proponer capacitaciones en las áreas donde encuentra debilidades.

Una segunda reunión se programa aproximadamente en la semana 48 para realizar una evaluación final de la aptitud de la Asociación a funcionar de forma autónoma. Los resultados de esta evaluación guiarán al OC y a su Supervisor en la toma de decisiones sobre si la Asociación debería volverse independiente, o todavía no.

La fecha del cómputo general y distribución del capital debe ser establecida con suficiente antelación y se debe conceder préstamos solamente si se calcula que puedan ser pagados antes de esta eventualidad. De tal forma que dos meses antes de la reunión final del ciclo se otorgará préstamos por dos meses solamente; lo mismo dígase para un mes.

En la última reunión de concesión de préstamos antes de la reunión final, el OC y su Supervisor estarán presentes. Examinarán los registros y verificarán la exactitud de la información manejada por los miembros sobre los préstamos en curso. Además, interrogarán a los miembros para ver si conocen el estado financiero de la Asociación (el valor total del fondo social, del fondo crediticio y de los préstamos en curso).

Durante esta visita el OC debe cerciorarse que el Registrador/a sepa utilizar la calculadora. Este dato es necesario para proceder a la reunión final. Si el Registrador/a aún no sabe utilizar este instrumento, el OC le debe enseñar, al igual que el Comité Administrativo y cualquier miembro interesado. El OC aprovechará la ocasión para informar a los miembros la fecha exacta de la reunión para el cómputo general y distribución de las ganancias y recordará que todos los miembros tienen que participar.

Los procedimientos de repartición del capital requieren de una capacitación y ésta es la última del módulo. Es separada del resto porque se lleva a cabo alrededor de 48 semanas después de la reunión inicial.

5.3 Módulo 9: Cómputo general, distribución del capital y promoción de la Asociación

Objetivo – Al final de la sesión:

- todos habrán recibido su cuota del capital de la Asociación,
- los que desean continuar como miembros de la Asociación e iniciar el ciclo siguiente serán aceptados,
- el valor de las acciones y de la cotización para el fondo social del siguiente ciclo será acordado,
- se habrá acordado la cantidad de acciones que serán compradas por los miembros existentes y los nuevos para alimentar el fondo de préstamos de la Asociación a inicios del nuevo ciclo.

La redistribución del capital es un procedimiento sencillo. Se trata de repartir el dinero disponible entre los miembros proporcionalmente a la cantidad que han ahorrado. Se trata sencillamente contar la cantidad de acciones entre las cuales va a ser distribuido el total, dividirlo entre la cantidad de acciones compradas para llegar al valor de cada acción (que luego será multiplicado por la cantidad de acciones que posee cada miembro).

***Nota:** el fondo social no se divide. Pertenece a la Asociación y podría ser redistribuido en cualquier momento, en partes iguales, entre todos los miembros (porque todos ellos han contribuido a su formación con la misma cantidad), sin embargo, cualquier tipo de distribución que se realice con el fondo social no debe confundirse con el procedimiento final de cómputo y redistribución de los fondos de la Asociación.*

Antecedentes

La fecha escogida para el fin del ciclo normalmente coincide con una fecha del año en la que la necesidad de dinero es común para muchas personas, por ejemplo una ceremonia religiosa importante, o eventos repetitivos que afectan a todos, tales como la migración estacional o una inundación anual. Se debe establecer la fecha de esta sesión con bastante anticipación y se debe tener en mente al otorgar préstamos cerca de la conclusión del ciclo (que se otorgarán en este período solamente si podrán ser reembolsados antes de finalizar el ciclo).

Procedimiento

Paso 1: una vez que la Asociación ha completado todas las actividades del fondo social, ahorro/compra de acciones, desembolsos y reembolsos de préstamos, el Presidente da instrucciones a los Contadores/as para que cuenten todo el dinero frente al plenario. *El OC compila el Formulario de Recolección de Datos del Oficial de Campo.*²

Paso 2: si un miembro tiene aún dinero de la Asociación (de préstamos anteriores), se procede a cancelar de su libreta una cantidad de acciones cuyo valor total sea igual al total de la deuda. De esta forma el miembro es penalizado porque la cancelación de estas acciones significa una reducción en la recepción de ganancias (que recibirá sólo por las acciones restantes). En esta reunión es demasiado tarde ya para pagar los atrasos porque el dinero pagado en la reunión

² Este aspecto es importante. El programa necesita mantener un registro del valor neto de la Asociación promovida, pero si ésta ya ha redistribuido sus fondos, sería imposible recoger este dato.

reuniones en un período de 52 semanas (un año).

Esto nos indica que a principios de la reunión 14 Mónica poseía 25 acciones “Cantidad inicial de acciones”, compiladas en la parte inferior de la página. Cantidad que corresponde a la compilada en la línea “Acciones netas del período (a reportar)” de la página precedente. Nos muestra que entre las reuniones 14 y 26 compró otras 36 acciones hasta llegar a un total general de 61. A un cierto punto, probablemente después de la reunión 20 (que no compró acciones) la cantidad total de acciones disponibles a finales del ciclo se redujo a 52. De tal forma que si el valor final de las acciones es de TSh 850, recibiría TSh 44 200 (850 x 52).

Paso 6: los miembros, entonces, concuerdan sobre el nuevo ciclo. Los que desean continuar con la Asociación en el ciclo siguiente lo indican, de igual forma los que deciden retirarse. Puede ser que la Asociación reciba a otras personas en esta fase, aunque se tiene que tomar en cuenta la adhesión en cualquier etapa, (mientras se siga comprando acciones).

Paso 7: una vez que se ha establecido la composición de la Asociación para el ciclo siguiente, los miembros tienen que decidir el nuevo valor de las acciones. Puede ser mayor si los miembros desean incrementar su fondo de préstamos, o puede ser menor, si los miembros consideran que ha sido difícil mantener el requisito de ahorro/compra de acciones mínimo del ciclo recién concluido.

Paso 8: los miembros deben decidir también con cuanto dinero va a contribuir cada uno de ellos para arrancar con el ciclo siguiente con un fondo de préstamos razonable. Esto significa que los miembros deciden sobre una cantidad que todos pueden pagar y que corresponde a una cierta cantidad de acciones. Todos deben estar de acuerdo con la cantidad para que nadie se sienta presionado o que son miembros desiguales a principios del nuevo ciclo. De esta forma, por ejemplo, los miembros pueden convenir el valor de las acciones en 0,50 dólares EE.UU. (en vez de 0,10) y todos deciden, de común acuerdo, comprar 10 acciones. Todos deben contribuir, en este caso, con 10 dólares y comprar diez acciones. Después de esta primera sesión de ahorro/compra de acciones los miembros volverán a restringir sus compras de acciones a un intervalo entre 1 y 5 acciones en todas las reuniones subsiguientes.

Paso 9: se pone llave a la caja.

Paso 10: en general se organiza una fiesta para celebrar la independencia de la Asociación.



Parte 3: Anexos



Anexo 1: Guía consolidada (para los OC) de los procedimientos de las reuniones

Esta guía se puede copiar y plastificar para referencias en el campo y debe utilizarse habitualmente para las reuniones de la Asociación, durante todo el proceso de capacitación.

Fase	Guía consolidada a los procedimientos en las reuniones de las Asociaciones
<p>1. Apertura o inauguración de la reunión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente inaugura la reunión y establece el orden, • El Registrador/a procede a pasar lista de asistencia, • Los responsables de las llaves abren la caja y la colocan frente al Portador/a de caja, • El tazón de las multas es posicionado frente al Presidente, de tal forma que pueda recoger el pago de eventuales infracciones durante la reunión • El Registrador/a devuelve su libreta al miembro, <p><i>Nota: las multas por llegadas tardes o ausencias en las reuniones son muy importantes para el éxito de la Asociación.</i></p>
<p>2. Ahorro cotidiano (Si la Asociación no tiene ahorro cotidiano, saltar al punto 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Portador/a de caja llama a cada miembro, por número, para devolverle el dinero recaudado mediante el ahorro cotidiano, • Los miembros devuelven las fichas correspondientes al Portador/a de caja • El Portador/a de caja anula devuelve al miembro su dinero correspondiente y anula el registro, • Cuando todo el dinero ha sido devuelto se procede a anular por completo la hoja <p><i>Nota: si un miembro ha efectuado ahorro cotidiano y no está presente, su dinero se queda en la caja y no debe ser utilizado para comprar acciones, ya que éste aun tiene en su poder las fichas.</i></p>
<p>3. Fondo Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo social de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo social de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • El Presidente anuncia que se efectuarán las cotizaciones para el fondo social. Todos los miembros deben cotizar la misma cantidad, • El Registrador/a llama a los miembros por número para que depositen sus cotizaciones a los Contadores/as. Éstos confirman la cifra y la depositan en el contenedor establecido. El Registrador/a pregunta si alguno de los miembros debe dinero del fondo social. De ser así los “memorizadores” confirman la cantidad debida, • El Registradores/a preguntan si hay solicitudes de ayuda del fondo social. Los miembros en estado de necesidad exponen su caso a la Asociación, • En caso de aprobación, se entrega el dinero de acuerdo con el reglamento, • Una vez que se ha concluido con esta actividad, los Contadores/as vuelven a contar el dinero que queda en el fondo social, • El Registrador/a anuncia esta cifra a los miembros y les pide que la

Fase	Guía consolidada a los procedimientos en las reuniones de las Asociaciones
	<p>recuerden para la reunión siguiente,</p> <ul style="list-style-type: none"> • A este punto se vuelve a poner el dinero del fondo social en su monedero de tela, se cierra y se vuelve a poner en la caja.
<p>4. Ahorro / compra de acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador pide a los miembros que recuerden el balance del fondo crediticio de la reunión precedente, • Los Contadores/as sacan el dinero del fondo para préstamos de la bolsita de tela correspondiente y lo ponen en un tazón, lo cuentan y anuncian el total a los miembros, • Una vez adquirido consenso sobre la cantidad recordada y ésta concuerda con el dinero en efectivo, el dinero se deposita en su tazón correspondiente, • El Presidente anuncia que los miembros van a efectuar su actividad de ahorro/compra de acciones y el Registrador/a llama a cada uno de los miembros por número, • Cada miembro procede a la compra de 1-5 acciones, entregando el dinero correspondiente a los Contadores/as y su libreta al Registrador/a, • Los Contadores/as cuentan el dinero, lo depositan en el contenedor correspondiente y anuncian la cantidad de acciones que han sido compradas, • El Registrador/a timbra la cantidad exacta de acciones en las libretas y anula cada cuadrado vacío, • Los miembros controlan que la cantidad de timbres puestos en sus libretas sea correcta; y esta libreta le queda al Registrador/ por el resto de la reunión, • (Si un miembro necesita cambiar acciones, procederá a esta actividad en vez de comprar nuevas. En este caso el Registrador/a anulará la cantidad de acciones correspondientes de la libreta del miembro y los Contadores le entregarán su equivalente en dinero. El valor parado por la Asociación será equivalente al valor nominal de las acciones.
<p>5. Gastos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si se ha dado dinero para gastos en la reunión precedente, la persona encargada rinde su informe y devuelve el restante eventual a los Contadores que lo depositan en el tazón correspondiente. • El Presidente pregunta al Registrador/a si habrá necesidad de enfrentar algún tipo de gastos antes de la reunión siguiente. Si todos los miembros aprueban algún tipo de gasto, el Presidente da instrucciones a los Contadores/as para que saquen la cantidad de dinero necesaria y se la entreguen al miembro designado para realizar las compras.
<p>6. Reembolso de préstamos <i>(Si no es una reunión de préstamos, favor saltar al paso 7 y luego al 9)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Presidente invita a los beneficiados con préstamos a que se identifiquen, • El Registrador/a verifica el monto de las deudas basándose en las libretas, • Cada uno de estos miembros se presenta a turno ante los contadores para rembolsar su deuda que debe corresponder al menos al cálculo de los intereses, • Los Contadores/as cuentan la cuota reembolsada, anuncian la cifra al plenario y la depositan en el contenedor correspondiente, • El Registrador/a procede a anotar el reembolso en la casilla correspondiente a “Pagado” de la libreta del miembro,

Fase	Guía consolidada a los procedimientos en las reuniones de las Asociaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • El Registrador/a calcula la cantidad pendiente y la inscribe en el espacio correspondiente, en el cuadrado de “Cantidad prestada”, • Si esta cifra corresponde a cero, el Registrador/a anuncia que el préstamo ha sido reembolsado totalmente, certifica con su firma y lo cancela por medio de una línea diagonal roja, • Si queda un saldo pendiente, el Registrador/a calcula los intereses y los escribe en la casilla correspondiente donde el miembro tendrá que firmar.
<p>7. Cálculo del nuevo balance del fondo crediticio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as reúnen el dinero recaudado en los respectivos tazones (de ahorro/compra de acciones y de multas), • Los Contadores/as cuentan el dinero y el Registrador/a anuncia la cantidad total a la Asociación, • El Registrador/a informa a la Asociación que esa cifra corresponde al fondo crediticio.
<p>8 Desembolso de préstamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • E Presidente invita a los miembros a que presenten sus solicitudes de préstamos, recordándoles que valen por un mes y que cada miembro puede solicitar un máximo del triple de las acciones que posee, • Si un miembro desea un préstamo debe hacer una solicitud a la Asociación en voz alta, indicando la cantidad requerida, el objetivo del préstamo y el tiempo de reembolso previsto, • El Registrador/a calcula el monto total de las solicitudes y lo anuncia, • Si este monto total es mayor del dinero disponible, la Asociación debe debatir reajustes a los préstamos individuales hasta que todos estén satisfechos, • Una vez que se ha decidido la cantidad a prestar a cada miembro, el Registrador/a los llama al frente por orden numérico, • El registrador/a compila el N° de préstamo, la cantidad y los intereses en las Libretas de los miembros, • El Registrador indica a los Contadores la cantidad que tendrán que entregar al miembro, • El miembro cuenta el dinero recibido y firma su Libreta, • El Registrador/a pide al miembro que anuncie en voz alta la cantidad que ha recibido en concepto de préstamo, • Este procedimiento se repite hasta que todas las solicitudes hayan sido agotadas, • Los Contadores cuentan el dinero restante y anuncian la cantidad a la Asociación, • El Registrador/a recuerda a la Asociación que esa cifra es el fondo crediticio de la Asociación, • Los Contadores depositan ese dinero en su bolsita correspondiente y lo ponen en la caja.
<p>9. Cierre del balance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contadores/as anuncian nuevamente la cantidad recaudada para el fondo social y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Registrador/a anuncia nuevamente la cantidad recaudada para el fondo crediticio y el Presidente instruye a los miembros para que memoricen esta cifra y la recuerden en la reunión siguiente, • El Presidente pide a los responsables de las llaves que apliquen los candados a la caja.

Fase	Guía consolidada a los procedimientos en las reuniones de las Asociaciones
10. Cierre	<ul style="list-style-type: none">• Antes de cerrar la reunión, el Presidente invita a los miembros a que debatan si hay algunos aspectos de negocios que puedan ser de interés,• Una vez concluido el debate el Presidente da por concluida la reunión.

Anexo 2: El Reglamento

Parte 1: Gobernabilidad de la Asociación

I. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LA ASOCIACIÓN

- Nombre de la Asociación: _____
- Dirección: _____
- La Asociación fue fundada el: _____
- Fecha de registro oficial: _____

II. OBJETIVOS DE LA ASOCIACIÓN

- El objetivo de la Asociación es llegar a ser un proveedor de servicios financieros, para sus miembros, de forma independiente y rentable.
- Los servicios que la Asociación suministra a sus miembros para lograr este objetivo son:

III. RELACIÓN CON FUENTES EXTERNAS DE SERVICIOS FINANCIEROS

- La Asociación no solicitará crédito de otras instituciones financieras durante su primer ciclo. Si lo hará en los ciclos siguientes debe atenerse a los siguientes principios:
 - El prestatario es la Asociación misma y no sus miembros individualmente,
 - La Asociación no permitirá que los prestamistas tengan acceso a la información sobre sus préstamos individuales internos,
 - El ahorro de los miembros no se usa como garantía para préstamos externos,
 - Cualquier préstamo solicitado por la Asociación no debe ser mayor del valor de la suma total de las acciones compradas por sus miembros.

IV. ¿QUIÉN PUEDE SER MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN?

- Edad mínima: _____
- Género: _____
- Residencia: _____
- Otras circunstancias comunes: _____

V. COMPOSICIÓN DEL COMITÉ ADMINISTRATIVO

- 1 Presidente:
- 1 Registrador/a:
- 1 Portador/a de caja:
- 2 Contadores/as:

VI. PROCEDIMIENTO ELECTORAL

- Las veces que una persona puede ser elegida para ocupar cargos del Comité Administrativo son: _____
- Se debe proceder a nuevas elecciones al inicio de cada ciclo.
- La cantidad mínima de miembros presentes para efectuar las elecciones es de: _____
- 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 2.
- Un candidato en las elecciones debe ser propuesto de oficio por otro miembro.

VII. DESTITUCIÓN DE MIEMBROS DEL COMITÉ ENTRE ELECCIONES

- Cualquier miembro de la Asamblea General puede solicitar un voto de censura para un miembro del Comité Administrativo. Si la mayoría decide que la persona en causa debe ser destituida de su cargo, éste debe presentar su renuncia inmediata y se procede a la elección de otra persona para que cubra el cargo vacante.

VIII. REUNIONES

- Para movilizar ahorros la Asociación se reunirá cada:
- Para el desembolso de los préstamos la Asociación se reunirá cada cuatro semanas.
- El ciclo de reuniones continuará hasta un máximo de 52 semanas antes de que la Asociación proceda a la repartición de las utilidades.

IX. MIEMBROS QUE DEJAN LA ASOCIACIÓN

- Si un miembro deja la Asociación porque no tiene alternativas, la Asociación calculará su liquidación según los siguientes principios:

- Si un miembro deja la Asociación antes de la conclusión del ciclo sin otro motivo que su deseo de partir, la Asociación calculará su liquidación según los siguientes principios:

- Si un miembro es expulsado porque no ha efectuado regularmente su actividad de ahorro/compra de acciones, la Asociación calculará su liquidación según los siguientes principios:

- Si un miembro es expulsado porque no ha reembolsado un préstamo, la Asociación calculará su liquidación según los siguientes principios:

X. EXPULSIÓN DE LA ASOCIACIÓN

- Las razones por las cuales un miembro puede ser expulsado de la Asociación son:

XI. FALLECIMIENTO DE UN MIEMBRO

- Si un miembro fallece, la Asociación calculará la cantidad a rembolsar a sus herederos según los siguientes principios:

XII. MULTAS

El siguiente cuadro contiene un listado de las multas que pueden ser aplicadas a los miembros en caso de infracciones o violación del reglamento.

Infracciones	Cantidad
Ausencia en una reunión por razones personales	
Llegada tarde a las reuniones	
No recordar las normas de la Asociación	
Pérdida del carné numerado	
Haber olvidado las llaves	
Conversación durante el plenario	
Irrespeto a cualquiera de sus compañeros	
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 pueden acordar modificaciones al reglamento
- Todos los miembros pueden proponer modificaciones al reglamento

Parte 2: Servicios que ofrece la Asociación

I. AHORROS

- Los miembros pueden comprar de 1 a 5 acciones por reunión.
- Los miembros deben dar una cotización acordada al inicio de cada ciclo para acelerar la constitución de la cartera de crédito. Puede ser calculada en el valor nominal de más de cinco acciones si los miembros así lo decidieren.

II. PRÉSTAMOS

- Los requisitos para obtener un préstamo son: _____
- La cantidad máxima que un miembro puede pedir prestado es 3 veces la suma del valor nominal de sus acciones.
- El plazo de tiempo máximo de un préstamo es de 24 semanas, pero será de 12 semanas durante el primer ciclo.
- El tipo de interés mensual que será aplicado en concepto de préstamos es del: _____ %
- Cuando un miembro no reembolsa su préstamo se aplicarán los siguientes principios:
- Un préstamo no reembolsado se considerará incobrable después de: _____
- Si un miembro muere, su préstamo no necesita ser reembolsado.
- Se dará prioridad a un préstamo por las siguientes razones: _____
- Se dará prioridad en segundo lugar a un préstamo por las siguientes razones: _____
- e dará prioridad en tercer lugar a un préstamo por las siguientes razones: _____

III. EL FONDO SOCIAL

- La cotización para el fondo social será de: _____
- Las cotizaciones para el fondo social serán depositadas en cada reunión.
- La ayuda por la muerte de un marido/esposa será de: _____
- La ayuda por la muerte de un niño/niña será de: _____
- La ayuda por la muerte del padre/madre será de: _____
- La ayuda para un miembro cuya casa o centro de trabajo haya sido destruido accidentalmente será de: _____
- La ayuda por enfermedad de un miembro de la familia será de: _____

Nota: cada Programa elaborará una lista de beneficios para gozar del fondo social que la mayor parte de los miembros consideren los más importantes. Lo que mostramos aquí es una lista que puede necesitar modificaciones.

Anexo 3: Gestión de las operaciones

Los siguientes formularios forman parte del SIG para un proyecto de ACL, sin embargo, utilizan datos cualitativos para evaluar tanto el rendimiento de la Asociación como el comportamiento del OC.



Informe periódico de la ALAC

Nombre del OC:

Nombre de la comunidad (localidad):

Nombre de la Asociación:

Número de la Asociación:

Fase y estadio:

Fecha de la visita:

Resumen del OC

1 – Cantidad de reuniones tenidas durante el mes (si fueron llevadas a cabo o no, explicar)

2 – Temas abordados en las reuniones

3 – Problemas encontrados

4 – Visitas del servicio técnico u otras (explicar)

5 – ¿Hay solicitudes de creación de nuevas Asociaciones?

6 – ¿Pidió asesoramiento a su Supervisor para resolver problemas? En caso afirmativo, sírvase explicar

Informe mensual por zona de asesoramiento del OC

Nombre del OC:

Nombre de la zona:

Cantidad de Asociaciones en la zona:

Cantidad de Asociaciones formadas en el último mes:

Cantidad de Asociaciones promovidas en el último mes:

Cantidad de Asociaciones visitadas en el último mes:

1 Describa los problemas comunes a varias Asociaciones

2 ¿Cómo enfrentó esos problemas?

3 ¿Cuáles recomendaciones propuso para una solución a largo plazo?

4 ¿Qué tipo de apoyo adicional necesita Ud.?

5 ¿Cuáles oportunidades ha observado para el mejoramiento de la eficiencia de su trabajo?

Programa mensual de actividades

OC: _____

Mes: _____ Año: _____

Nota: se debe compilar en este formulario el nombre de las Asociaciones a visitar, el tiempo administrativo y las reuniones del personal del proyecto

Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1					
2					
3					
4					
5					

Formulario diagnóstico de la Asociación y del cambio de fase

Nombre del OC: _____

Nombre de la comunidad (localidad): _____

Nombre de la Asociación: _____

Número de la Asociación: _____

Fecha de la visita: _____

Problema		Puntos
1	¿Asistieron a la reunión al menos el 80% de los miembros?	
2.	¿Llegaron puntuales al menos el 75% de los miembros?	
3.	¿Desarrolló bien sus funciones el Comité Administrativo?	
4.	¿Se cumplió con el reglamento?	
5.	¿Participaron en los debates los miembros de la Asociación?	
6.	¿Se dio correcto seguimiento a las actividades de ahorro/compra de acciones?	
7	¿Ahorró regularmente al menos el 80% de los miembros desde principios del ciclo?	
8.	¿Se llevaron cuidadosamente los registros de ahorro/compra de acciones?	
9.	¿Se llevaron cuidadosamente los registros de préstamos?	
10.	¿Actualizaba cuidadosamente el Registrador/a la posición financiera de la Asociación a finales de 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 de la Asociación:		
Firma del Supervisor:		

Observaciones

Formulario de supervisión del Oficial de campo

Nombre del OC: _____

Nombre del Supervisor: _____

Nombre de la Asociación: _____

Número de la Asociación: _____

Fase: _____

Fecha de la visita _____

- | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| ¿Tenía preparado 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 objetivo de la reunión? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Fomentó la participación de los miembros? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Enfrentó correctamente las preguntas y problemas? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Garantizó que se siguieran los procedimientos adecuados? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Controló los registros de la Asociación y corrigió eventuales errores? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
| ¿Permitió que el Comité Administrativo llevara a cabo las reuniones o trató de imponerse? | Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

Respuestas con el OC

Los problemas que surgieron:

Las soluciones recomendadas:

Firma del OC: _____

Firma del Supervisor: _____

Anexo 4: Matriz de evaluación de impacto

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

Área de investigación	Hipótesis	Medidores	Bases de trabajo	Piloto	Proyecto de seguimiento
A nivel de los hogares	Participación en microempresas y programas dirigidos a: <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los bienes de la familia: bienes y transporte, ahorros, • Incrementar el bienestar de la familia: habitación, educación, alimentos, salud • Actividades generadoras de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cantidad de AGI, • Incrementar el trabajo asignado a las AGI de la familia, • Incrementar la estabilidad de la empresa, • Incrementar la regularidad de las entradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación. 	<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 rural. 	Fin de la encuesta piloto.	Evaluación formativa a medio plazo. Evaluación de impactos a conclusión del proyecto.
A nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la posición social, • Incrementar la participación de la mujer, • Incrementar el control de los recursos por la mujer, incluyendo los recursos empresariales, toma de decisiones sobre empresas y créditos y toma de decisiones sobre el hogar, • Incrementar la auto-estima y la posición/participación social • Ningún impacto negativo sobre el trabajo infantil, • Incrementar el trabajo asalariado (incluso en una AGI familiar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Entrevistas de profundización. 	<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 en conjunto o separadas. 		

Cada programa que implementa el ACL tiene sus propias prioridades y podría preferir abarcar una serie de hipótesis más amplia. Un programa VIH/SIDA que utilice el ACL para mejorar las condiciones de vida tiene diferentes indicadores de un programa agrícola o de uno infraestructural. Por esta razón no ofrecemos más detalles. En nuestras Guías de programas (publicadas en el sitio de Internet de VSL Associates) ofrecemos un cuestionario basado en esta matriz, útil para realizar encuestas antes y después de la implementación del proyecto. Se puede bajar de forma gratuita las versiones en inglés, francés y español.

Anexo 5: Sistema de información de gestión (SIG)

Las Asociaciones deben producir datos sobre su comportamiento para 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 se procesan por separado como evaluación y normalmente se concentran en el sector del hogar.

La Figura 2 de la página 103 (Formulario de recolección de datos del OC) reúne datos fuente, controlados por el proyecto, que permiten la evaluación de escala de la Asociación, su comportamiento y eficacia. La mayor parte de estos datos se sacan de las libretas, de los datos propios de los proyectos y con la observación directa. El OC no hace ningún tipo de análisis de estos datos, se limita a transmitirlos al responsable de la toma de datos. Una vez recolectados, se introducen en el sistema de seguimiento de la cartera del proyecto de ACL, elaborado en plataforma Excel.

Después de este paso se pueden extraer en diferentes formas como información de gestión. El Supervisor puede transmitir también a cada uno de los OC una hoja de análisis de su comportamiento, elaborada según los criterios deseados, para analizar su desempeño y para identificar las características principales de cada cartera individual por OC.

La hoja de cálculo genera automáticamente una hoja de Comportamiento del Programa, es decir, un consolidado del desempeño de todos los OC, que sirve de base para el análisis de todo el programa.

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

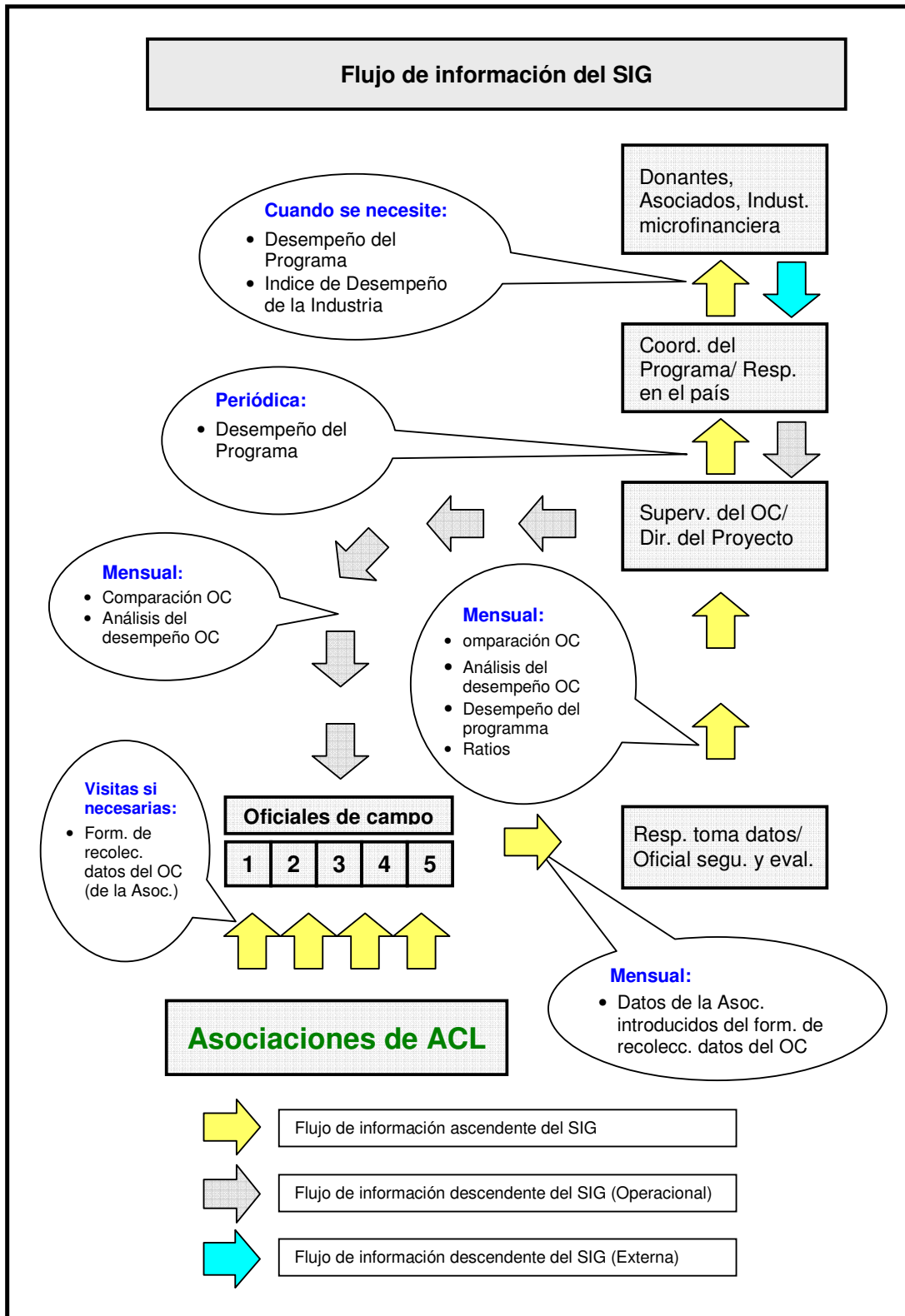
Cuadro 1: Matriz del SIG: Programa

Información	Quién la crea	Quién la recibe	Cuándo
Formulario de recolección de datos del OC	OC de datos de la ALAC: <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 comportamiento del OC	Responsable de la toma de datos del SIG	OC, Supervisor del OC	Mensualmente
Análisis del OC sobre el rendimiento de las ALAC	Responsable de la toma de datos del SIG	Supervisor del OC	Mensualmente
Desempeño global del proyecto ALAC	Responsable de la toma de datos del SIG	Responsable del proyecto ALAC, Responsable del programa en el país, Responsables técnico de la sede	Periódico, generalmente cada tres meses
Selección de coeficientes de eficacia	Responsable de la toma de datos del SIG	Responsable del proyecto ALAC, Responsables técnico de la sede, Público “industria”	Cuando sea necesario

La Figura 1, en la siguiente página, ilustra el flujo de información del SIG en forma esquemática. No es un organigrama, muestra solamente como la información fluye hacia arriba y regresa al campo. Los datos derivan periódicamente de la contabilidad de las ALAC, enviada por los OC al responsable que los procesa, para encanalarlos en las transmisiones,

en diferentes formas y en las frecuencias necesitadas. Muestra también la forma en que fluye la información como respuestas del comportamiento desde los dirigentes hacia los OC.

Figura 1: Flujos de información



Formulario de recolección de datos del OC

El OC visita la Asociación 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 de la Asociación), 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 OC donde encontrar los datos. *En ningún caso se espera que la Asociación genere datos que no necesita para su propia gestión financiera.*

El formulario de recolección de datos del OC 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 compilado el formulario por el OC Nelly Otieno.

Figura 2: Formulario de colección de datos del OC (compilado a mano)

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

El OC 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 de números correspondientes de la hoja de comportamiento del OC correspondiente, 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 OC llena este formulario en cada visita. No necesita analizarlo. Tampoco es relevante la regularidad de las visitas, porque el método de análisis trata de trabajar con los datos que no salen 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 relevantes en los últimos tres meses del ciclo.

El ejemplo que ilustramos utiliza los datos de la ALAC Ralang “B” y muestra la forma en que están relacionados con el conjunto global de información del OC, que analiza las Asociaciones que él mismo está capacitando y supervisando. Luego se combinan en información a nivel de programa informático. El mismo ejemplo se utilizará para explicar el funcionamiento del SIG.

El SIG electrónico

El SIG del ACL ha sido concebido en forma de plantilla, elaborado para Excel 10. No funciona con versiones 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 y el sistema tendería a desestabilizarse.

Dado que los programas informáticos del ACL no utilizan datos del dinero de los participantes, no se ha establecido ningún sistema de seguridad para los operadores y se pueden consultar los datos sin ningún problema.

Aunque el sistema funciona perfectamente con Excel, ha sido establecido un nivel de protección con la intención de proteger la integridad de los datos de programación, la mayor parte de los cuales ha sido protegida. 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. Sin embargo es fácil utilizarse y ha sido ideado para personas con conocimientos limitados de ordenadores, pero que conozcan y puedan utilizar Excel.

El SIG del ACL es un trabajo en continua actualización. Pondremos a disposición actualizaciones que podrán bajarse de forma gratuita del sitio Web ALAC (www.vsla.net).

Página 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 (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 negrillas.

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 de base que es el inglés.

Cuando se carga el SIG en blanco no hay listados de OC, sino que aparece una hoja de cálculo en blanco “Hoja del OC” que puede ser reproducida y renombrada independientemente con el nombre de cada OC.

Figura 3: Página 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 las Asociaciones que utilizan la metodología de ACL y un sistema de contabilidad, porque su diseño está integrado estrechamente en los procedimientos y sistemas específicos desarrollados para las ALAC e 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 con cualquier nombre. Todas las celdas no protegidas se muestran con fondo gris y cuando se introducen los datos aparecen de color azul; las celdas de resultados 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 Asociación	Total General	%	Promedio	
Cantidad Total de Miembros	410			
Cantidad Total de Promovidos	143	34.9%		
Cantidad Total de Miembros de Asoc.	267	65.1%		
Cantidad Total de Asoc. Promovidas	27			
Promedio de Miembros de la Asociación			15.2	
Índice de Crecimiento en Miembros		9.3%		
Índice de Asoc. Promovidas		79.0%		
Índice de Asoc. Promovidas	27	7.2%	1.0	
Cantidad de Clientes en Asociaciones Promovidas	500			
Cantidad de Clientes en el Programa	910			
Clientes				
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 clientes que pertenecen a las Asociaciones promovidas) 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 en alto 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.

del gráfico precedente. En este caso, los datos han sido introducidos completamente para todas las Asociaciones, incluyendo la Asociación 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.

Figure 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 colección de datos del Oficial de Campo (Figura 2, página 102) son los mismos para la segunda Asociación, Ralang “B”. Cada columna se maneja claramente con el mismo número y palabras similares a las del formulario de recolección de datos del OC.

Lo que se muestra aquí es una fotografía de la cartera del OC, 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, 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 a la derecha bajo forma de resultados, 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 OC

El siguiente cuadro muestra el conjunto completo de resultados de la cartera de nueve ALAC de Nelly Otieno (nueve ALAC).

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 asistieron 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			
Joy	1	8	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			
Ralang B	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			
Moyie	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			
Nyuku	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			
Kinda	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			
Oloma	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			
Keyo	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			
Ralang A	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			
Kaliku	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 de la Asociación:* información sobre las Asociaciones.
- *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 (líquido + préstamos + bienes + deudas).

Clasificación de los resultados: Cartera del OC

Cuando se hace un listado de la información de la cartera sólo en el orden en que fueron reclutadas las Asociaciones 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 OC, es necesario que éste tenga los medios para clasificar las Asociaciones 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	Porcentaje en Miembros	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
			14	19.2	16.0		559,822	62,202	19%		10,783	61	2,785,056	1,010,900	162,000	31,000	3,926,956
							83,333		34%	7,333		5	260,000	37,000	45,000	0	342,000
							63,629		24%	1,538		7	279,429	95,000	0	0	374,429
							77,100		23%	1,637		4	250,000	169,200	22,000	1,000	440,200
							64,500		22%	1,511		6	327,500	102,600	0	20,000	410,100
							68,760		17%	1,512		6	358,527	119,900	50,000	0	528,427
							57,800		17%	1,512		4	341,600	114,000	0	0	455,600
							47,200		13%	1,130		6	264,500	131,000	25,000	0	420,500
							452,000	60,500	13%	1,341		7	410,500	154,400	20,000	10,000	574,900
							289,200	36,400	13%	1,259		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 OC

A conclusión de cada período de informes es útil comparar el comportamiento de todos los OC, 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 OC. En el estudio de caso que ilustramos, observaríamos lo siguiente:

Figura 10: Hoja de comparación del OC

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 grandemente el de los demás OC. Tiene la mayor cantidad de cliente, un incremento estable en miembros, 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 los demás OC (especialmente Peter Kimani) están 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 OC y realiza dos funciones:

- fusiona toda la información recogida por el OC en 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 OC. La mayor parte de los programas tienen más de un OC y se vuelve necesario realizar dos cosas con esta información:

- comparar el comportamiento de cada OC,
- 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 el la hoja de desempeño del programa y es similar a un típico proyecto ALAC con cuatro OC.

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 de cada grupo. No es práctico porque muchos grupos serán visitados con menos 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, un programa puede decidir recolectar los datos validos hasta el 31 de marzo y aunque la visita a la Asociación 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: Rendimiento global del proyecto

Desempeño Global del Proyecto de ACL			
Institución:		Uchumi Savings and Credit Project	
Escala			
Miembros de la Asociación	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		
Composición de activos y pasivos corrientes			
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
Desempeño financiero			
Ahorros			
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
Préstamos			
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
Rendimiento actual			
Beneficio neto promedio por miembro a la fecha		13.8%	3,379
Beneficio neto anual por miembro			9,091
Perfil del personal			
Personal del programa			
	6.0	85.7%	
Director de Proyectos	1	14.3%	
Oficiales de Campo	4	57.1%	
Otros	1	14.3%	
Otros		0.0%	
Personal de apoyo			
	1.0	14.3%	
Responsable/s de la Toma de Datos	1	14.3%	
Conductor (res)		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Otros		0.0%	
Eficiencia			
Relación Personal de Campo/personal total		57.1%	
Cantidad de casos: Asociaciones por OC	6.8		
Cantidad de casos: Miembros por OC	102.5		
Clientes 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%	

Coeficiente de eficacia

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, unos programas comunitarios de microfinanzas están desarrollando indicadores de eficacia que permiten comparaciones cruzadas y medidas de efectividad, eficacia financiera y buen rendimiento. Estos son los trabajos en curso, pero cuando estén desarrollados completamente, van a ser incorporados en el SIG tanto como sea factible.

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	
<i>Eficacia</i>		
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%
<i>Desempeño financiero</i>		
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
<i>Eficiencia</i>		
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 Per	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		

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 del ACL (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.

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 OC. Una vez realizado este paso, se eliminan todos los datos y no se pueden recuperar, a menos que se salga del programa sin salvar y se vuelva a inicializar el programa.

Si el analista determina que se dará seguimiento por largo plazo a una Asociación, posiciona el cursor seleccionando todas las celdas correspondientes y hace clic en “Guardar Asociación”. Una vez completado este paso todos los datos pertinentes son transferidos automáticamente a la hoja de “Archivo de Asociaciones Promovidas”. 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 las Asociaciones promovidas 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 OC; sólo hay que crear una hoja de “seguimiento a largo plazo” en vez de una hoja de OC e ignorar los datos de costo del programa en la hoja Desempeño del programa. Es intención de los autores crear un “SIG de Asociaciones promovidas” 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 Asociaciones (una por OC).

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 OC no trata de recolectar informaciones cronológicas de préstamos sobre la cantidad acumulada de préstamos, su valor acumulativo y el valor de los préstamos vencidos. Mientras es posible hacerlo utilizando las libretas, es probable que para el OC sea complejo y conlleve mucho tiempo. Para simplificar el trabajo del OC 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 ACL, 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 OC más calificados que dediquen más tiempo por Asociaciones en la elaboración de registros más exactos a partir de las libretas de ahorro y crédito.

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

Fichero de archivo - Entradas																		
OC Nº	1. Nombre del Grupo/Associação	2. Nº 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	Okay 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	412,000	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/Associação	Nº 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	60,250	22,500	10,000	566,250
Okay 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 la Asociación a medio ciclo

Los miembros pueden abandonar la Asociación en cualquier momento del ciclo, ya sea porque no desean seguir participando, o por razones ajenas a su voluntad, tales como enfermedades o migraciones. Un miembro que renuncia porque ya no quiere seguir participando normalmente es titular solamente del valor nominal de las acciones en su posesión (aunque el reglamento puede establecer otras restricciones si así lo han establecido).

Si un miembro se ve obligado a abandonar la Asociación por razones ajenas a su voluntad, normalmente se paga el valor nominal de las acciones que posee y las utilidades. Se procede de la siguiente forma:

Paso 1: recopilación de los datos

Una Asociación tiene un miembro de sexo femenino que se está dando de baja porque se casará y se mudará a otra localidad. Este miembro quiere recuperar su dinero y agregarse a otra Asociación. Se trabajará con los siguientes datos

- Cantidad de acciones compradas por los miembros..... 120
- Cantidad de acciones que posee el miembro que se está dando de baja..... 11
- Dinero en la caja al inicio de la reunión TSh: 5 500
- Valor total de los préstamos en curso TSh: 150 000
- Deudas de la Asociación TSh: 2 500
- Deudas del miembro (préstamos aun no pagados) TSh: 2 400

Paso 2: cálculo del valor de cada acción

$(\text{Efectivo} + \text{Préstamos} - \text{Deudas}) / \text{Total de acciones} = (150\,000 + 5\,500 - 2\,500) / 120 = 1\,275$ Chelines

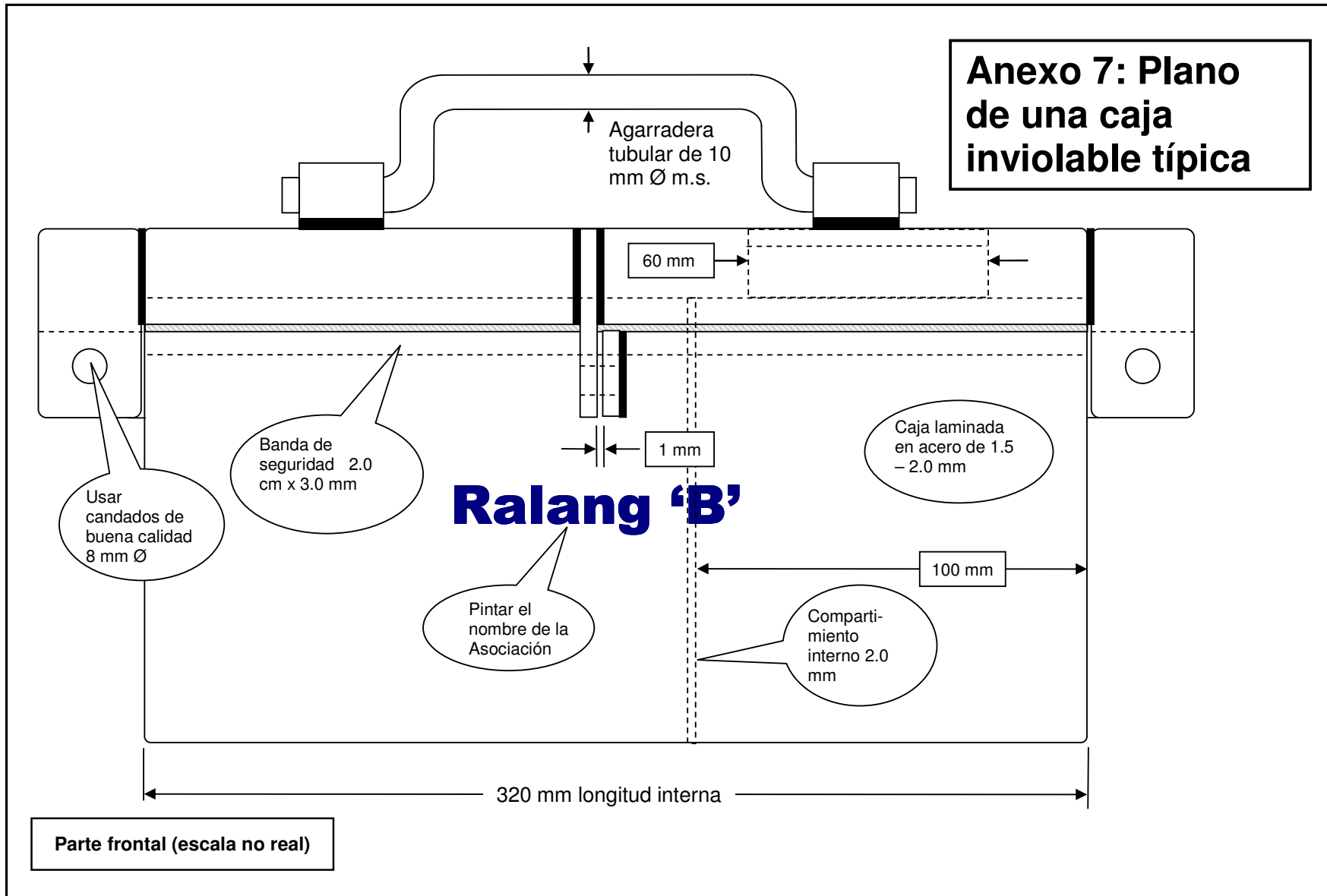
Paso 3: cálculo de la cifra debida al miembro que se está dando de baja

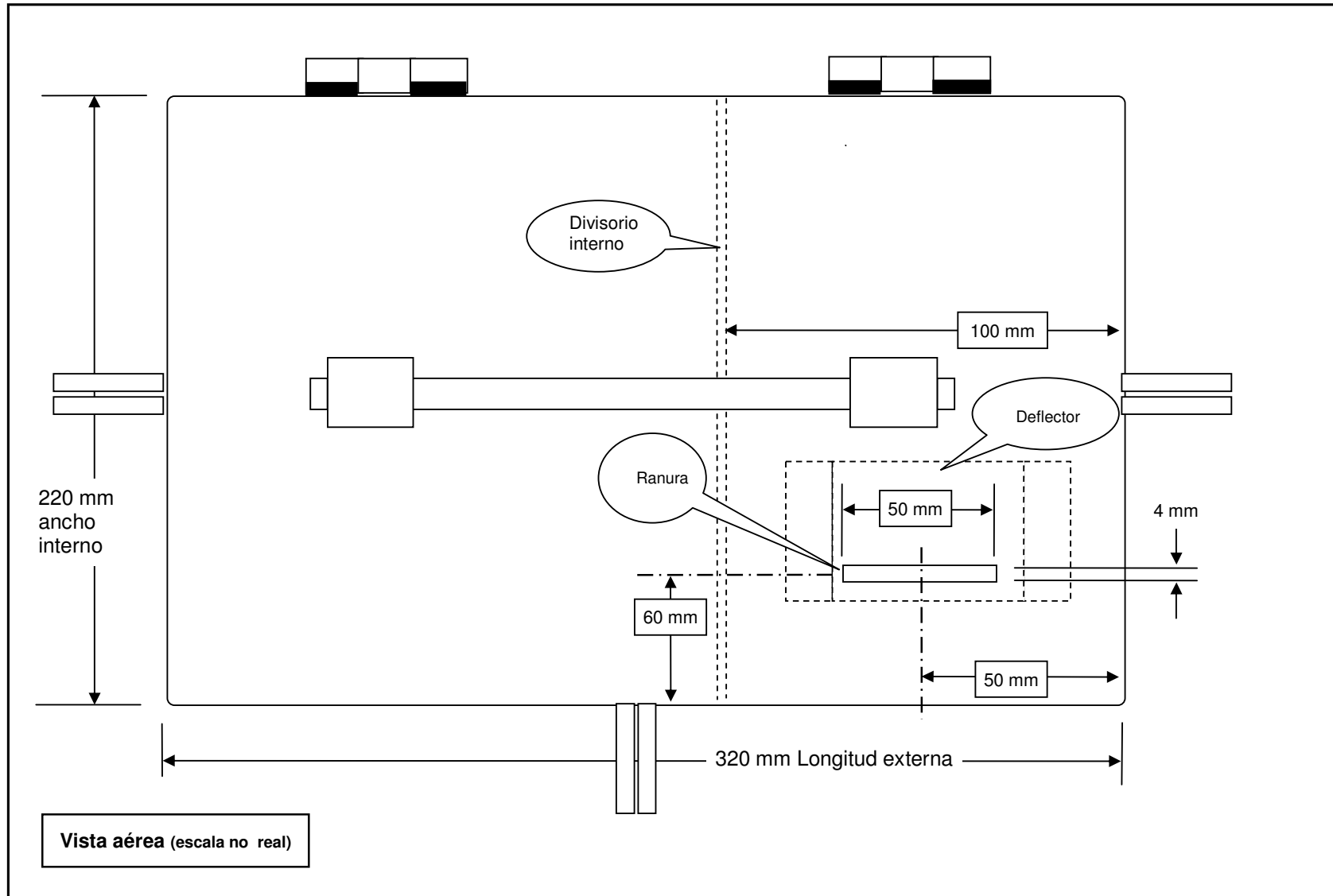
El valor de una acción por la cantidad de acciones =

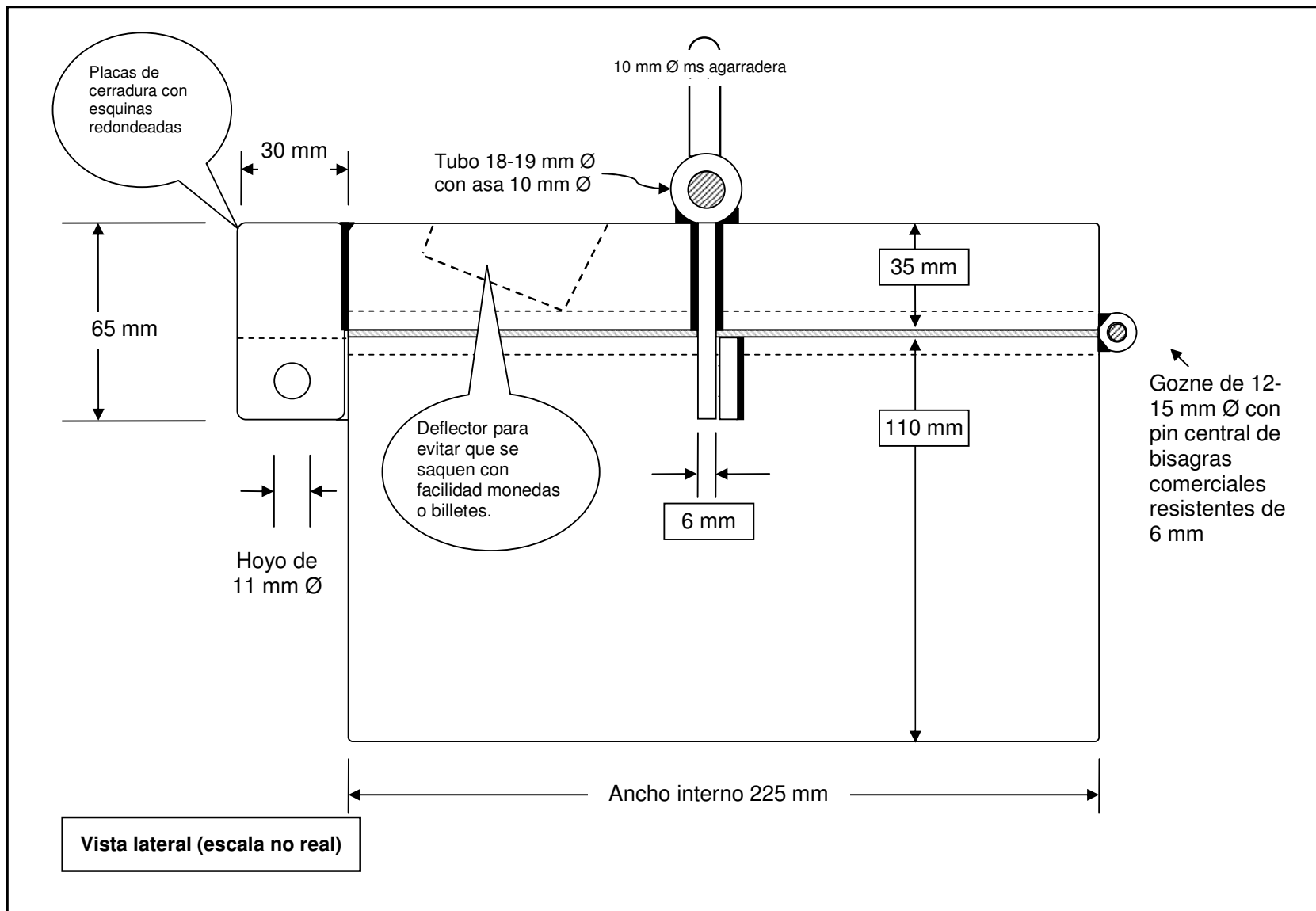
$11 \times 1\,275 = 14\,025$ chelines

El miembro debe a la Asociación 2 400 chelines, que era el saldo de un préstamo pendiente más los intereses, por lo tanto recibe:

$14\,025 - 2\,400 = 11\,625$ chelines

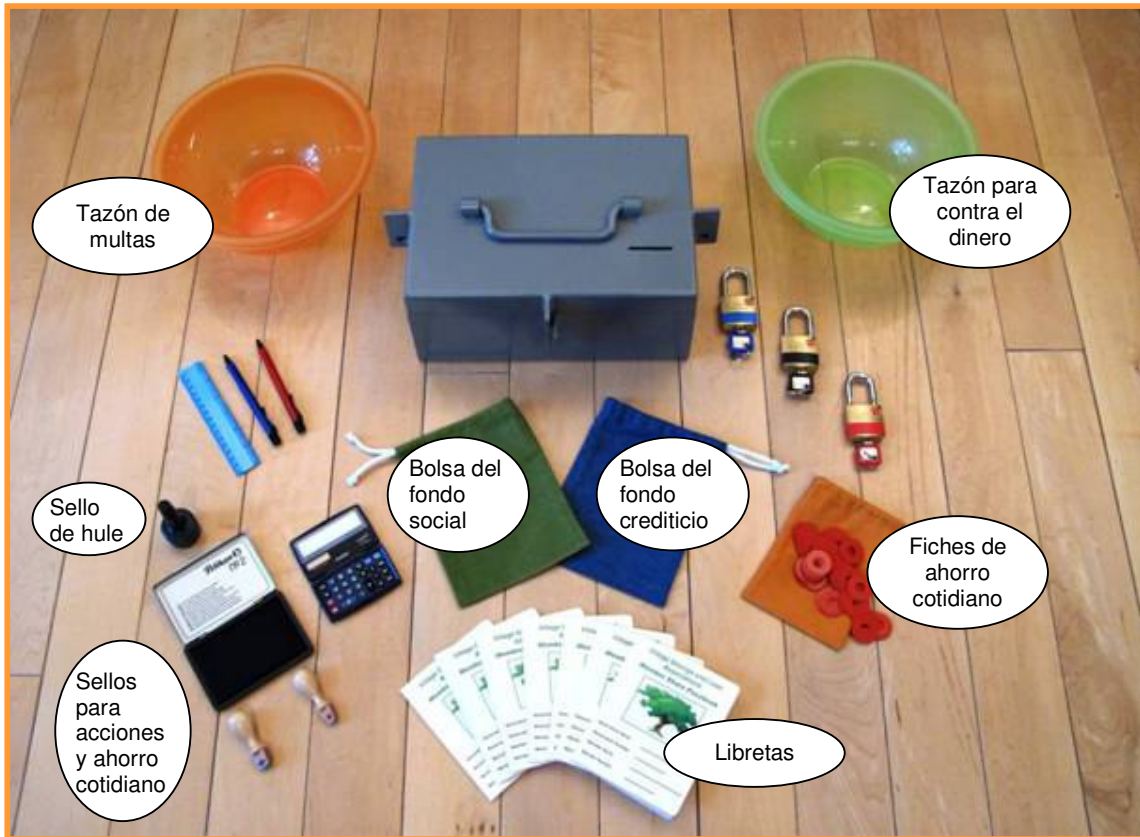






Anexo 8: El kit de accesorios

La fotografía muestra el equipo que acompaña a la caja con llave. No se muestran los carnés numerados que también son proporcionados, o pueden ser elaborados *in situ* en ocasión de la primera reunión. También se muestran una pequeña cantidad de libretas de ahorro/crédito, suficientes para una Asociación con sólo 10 miembros. Otros elementos se pueden incluir en el kit, a discreción de los miembros, tales como cuadernos de ejercicios para tomar anotaciones.



Anexo 9: Perfiles 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 y 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"> • Seguimiento y supervisión de los OC. • Informes al director del programa. • Asistencia en la preparación de los planes anuales. • SIG análisis del comportamiento del OC. • Gestión/supervisión de los flujos de información del SIG a los OC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato o diploma o bien promovido OC. • 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.
Oficial de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Movilización y sensibilización de los dirigentes de la localidad. • Movilización de grupos comunitarios. • Capacitación de las Asociaciones en la implementación del ACL. • Recolección de datos ALAC y 	<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
	seguimiento de las Asociaciones. <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de planes periódicos de operación. • Preparación de informes sobre el avance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de organización con atención a los detalles. • Buenas habilidades diplomáticas. 	
Agente de la localidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de las Asociaciones en la implementación del ACL. • Seguimiento de la Asociación y recolección de datos solicitados por el OC. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna.
Responsable de la toma de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de los datos. • Preparación de informes para los OC, Supervisores y la red directiva superior como solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bien conocido en toda la zona de actividad propuesta. • Dinámico y buenas competencias de motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos dos años de experiencia en introducción de datos y administración.