

DOCUMENTACIÓN DEL MODELO OPERATIVO DE GESTIÓN COMUNITARIA
PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO LOCAL
DESARROLLADO POR LA FUNDACIÓN PERSISTIR EN EL MUNICIPIO DE
ROLDANILLO VALLE

DIANA MARCELA MURILLO VINASCO
MABEL JOHANNA TAMAYO POSSO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2015

DOCUMENTACIÓN DEL MODELO OPERATIVO DE GESTIÓN COMUNITARIA
PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO LOCAL
DESARROLLADO POR LA FUNDACIÓN PERSISTIR EN EL MUNICIPIO DE
ROLDANILLO VALLE

DIANA MARCELA MURILLO VINASCO
MABEL JOHANNA TAMAYO POSSO

Trabajo de grado para obtener el Título de
Administración de Empresas

Asesor

Ingeniero
JULIÁN GONZÁLEZ VELASCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL ASESOR DEL TRABAJO DE GRADO

FIRMA DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEDE ZARZAL

FIRMA DEL JURADO DEL TRABAJO DE GRADO

ZARZAL, VALLE DEL CAUCA, 2016

*A Dios, Por ser nuestro guía y
Luz en cada paso que damos.
A nuestros padres y amigos, por
Enseñarnos a no desfallecer ante
Las adversidades, impulsarnos
A cumplir nuestros sueños y a arraigar
En nosotros el deseo de superación
¡Este triunfo también es de ustedes!*

AGRADECIMIENTOS

A través de estas líneas, se expresan sinceros agradecimientos a todas las personas que de manera directa o indirecta han contribuido a la realización de este trabajo de grado y han permitido vislumbrar un camino de nuevas oportunidades, alegrías y conocimientos.

En primer lugar, agradecemos a La Fundación Persistir del municipio de Roldanillo Valle, en cabeza de su director, señor Álvaro Javier Bareño Aponte, quién otorgó la oportunidad de trabajar en el programa de Inclusión y Educación financiera de la organización, propiciando espacios para el encuentro con los participantes de los grupos de ahorro y crédito, a fin de materializar los hechos y conocimientos que en el interior de este trabajo se plasman.

A los participantes de los grupos de ahorro y crédito local de la fundación Persistir, por su buena voluntad y disposición para proporcionar información sobre la experiencia e iniciativa de la metodología de ahorro, dado a que con sus historias y vivencias, se comprenden las realidades por las que pasas muchas familias colombianas y se evidencia el deseo de superación y resiliencia que existe en ellas.

A la Universidad del Valle, en el programa académico de Administración de Empresas, bajo la coordinación del Docente Roberto Lucien Larmat, por sus acertadas orientaciones y opiniones; a los docentes por los conocimientos impartidos dentro de las instalaciones de la institución universitaria que hacen posible el logro de nuevo ciclo de profesionalización.

Al Ingeniero, Julián González Velasco, asesor y director del trabajo de grado, por su capacidad de escucha, su compromiso y disposición para atender a los estudiantes, sus oportunos consejos, asesoría y recomendaciones a lo largo de la realización del trabajo de grado que lograron abrir un panorama más amplio sobre el objeto de estudio que suscita el presente.

Por último a familiares, compañeros, amigos y colegas, ustedes fueron un apoyo inquebrantable durante este proceso. Gracias por sus consejos, solidaridad, comprensión, aportes y por compartir desinteresadamente sus conocimientos experiencias.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. HISTORIA ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN PERSISTIR	14
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	14
1.2. MISIÓN Y VISIÓN	17
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	17
1.4. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. MARCO DE REFERENCIA	28
5.1. ESTADO DEL ARTE	28
5.2. MARCO TEÓRICO	30
5.2.1. Microfinanzas	30
5.2.2. El Grameen Bank	30
5.2.3. Metodología de Grupos de Ahorro y Crédito local	32
5.2.4. Factores que limitan el acceso al ahorro en instituciones financieras ...	34
5.2.5. Organización comunitaria	34
5.2.6. Liderazgo Organizacional	35
5.2.7. Modelos Administrativos y El Estilo del Liderazgo	36
5.2.8. Teorías sobre el Liderazgo.	38
5.2.8.1. Teorías de rasgos de personalidad.	38
5.2.8.2. Teorías de Estilos de liderazgo.	38
5.2.8.3. Teorías situacionales de liderazgo.	39
5.3. MARCO CONCEPTUAL	41
5.4. MARCO CONTEXTUAL	43
5.5. MARCO LEGAL.....	45
6. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	47
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	47
6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN....	48
6.3.1. Fuentes secundarias	48
6.3.2. Fuentes primarias.....	48
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	49
7. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES FACILITADORES DE DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO	51
7.1. CONTEXTO HISTÓRICO LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR.....	53
7.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR	60
8. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN	75
9. ESTILO DE LIDERAZGO Y PARTICULARIDADES DE DIRECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR.....	94
9.1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN.....	96
9.1.1. Cuestionarios para evaluar el Estilo de Liderazgo	96
9.1.2. Cualidades y rasgos de personalidad	98
9.1.3. Informe psicológico WARTEGG AVANZADO NIVEL II.	100
9.2. Perfil de Liderazgo en los GACL.....	101
10. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS EN EL MODELO OPERATIVO PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE AHORRO.....	104
10.1 Resultados en las vías y dominios de impacto.	105
11. CONCLUSIONES	110
12. RECOMENDACIONES	112
13. BIBLIOGRAFÍA.....	114

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Collage de Imágenes Servicios Suministrados por la Fundación	17
Ilustración 2. Estructura Organizativa Fundación Persistir	18
Ilustración 3: Líneas de Acción de la Fundación Persistir	19
Ilustración 4. División Política Urbana.....	44
Ilustración 5. Algunos integrantes del GACL El Paraíso	54
Ilustración 6. Integrantes del GACL Mujeres con Derechos	56
Ilustración 7. Integrantes del GACL Madres Comunitarias	57
Ilustración 8. Integrantes GACL Mujeres Exitosas	58
Ilustración 9. Integrantes del GACL El Retiro.....	59
Ilustración 10. Gráfica rango de edades participantes GACL	63
Ilustración 11. Mecanismos de Ahorro antes de iniciar en el GACL	66
Ilustración 12. Taller construyendo sueños.....	68
Ilustración 13. Reuniones de grupos de ahorro con diferentes participantes	69
Ilustración 14. Informe de gestión al grupo de ahorro y crédito	70
Ilustración 15. Proceso de Ahorro dentro de los grupos.....	70
Ilustración 16. Emprendimiento Rural Aliria Cardona.....	72
Ilustración 17. Fases para la Conformación de los GACL de la Fundación Persistir	75
Ilustración 18. Aspectos más relevantes de la Fase de Planeación	76
Ilustración 19. Elementos que componen la Fase que convocatoria.....	80
Ilustración 20. Aspectos relevantes en fase de capacitación e implementación....	85
Ilustración 21. Elementos vitales del de la Fase de Madurez	90
Ilustración 22. Resumen Fases para la conformación de los GACL Fundación Persistir	93
Ilustración 23. Resultados obtenidos del formulario de auto percepción.	96
Ilustración 24. Resultados formulario percepción del participante.....	97
Ilustración 25. Rasgos de personalidad y cualidades de dirección.....	98
Ilustración 26. Opiniones acerca del instructor.....	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales modelos de liderazgo.....	37
Tabla 2. Estilos de liderazgo	39
Tabla 3. Comportamientos según el tipo de líder en la teoría camino-meta.....	41
Tabla 4. Herramientas para el desarrollo de los objetivos de la investigación.....	50
Tabla 5. Grupos de Ahorro y Crédito Local Fundación Persistir	60
Tabla 6. Indicadores financieros con corte 2015.....	62
Tabla 7. Costos asociados al programa de GACL	77
Tabla 8. Presupuesto para implementación de los GACL	78
Tabla 10. Cargos y Funciones Principales de los Grupos de Ahorro y Crédito	87
Tabla 11 Estilo de liderazgo para las fase de los GACL.	101
Tabla 12 Cualidades y responsabilidades del instructor de los GACL	103
Tabla 13. Vías y dominios de impacto	104

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Formulario entrevista en profundidad historia sobre los grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir	118
Anexo 2: Formulario Grupo Focal Reconstruyendo la Historia de los GACL	119
Anexo 3: Tabulación Entrevista de Caracterización a participantes de los GACL	121
Anexo 4: Taller de Grupo: Experiencia y Factores Facilitadores de los GACL ...	127
Anexo 5: Entrevista en Profundidad Fases de desarrollo de los GACL	129
Anexo 6: CAMIN – Forma A	130
Anexo 7: CAMIN – Forma S	131
Anexo 8: Informe Psicológico Wartegg Avanzado Nivel II	134

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto documentar el modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de grupos de ahorro y crédito local, iniciativa llevada a cabo por la Fundación Persistir del Municipio de Roldanillo Valle y su Director Álvaro Javier Bareño Aponte, quien desde el año 2012 a través del programa de Inclusión y Educación Financiera de la organización, ha logrado conformar cinco grupos de ahorro y crédito local, distribuidos en zona urbana y rural de la localidad, llevando el poder de las microfinanzas a poblaciones en condición de pobreza y vulnerabilidad.

De esta manera un Grupo de Ahorro y Crédito Local (GACL), puede ser definido como la unión de personas con características similares, que se reúnen voluntariamente de manera periódica, para administrar y autogestionar sus recursos, otorgando microcréditos a sus participantes a partir del ahorro acumulado en el grupo. Este modelo de ahorro impulsado por la organización, es en esencia, una adaptación de diversas metodologías de ahorro y crédito, incluyendo la de bancos comunales de Bangladesh pertenecientes a la década de los setenta, en donde los participantes en especial las Mujeres, pueden acceder a servicios microfinancieros básicos tales como el ahorro y el microcrédito, evitando con ello que recurran a paga diarios, agiotistas y se adquieran préstamos a tasas de usura. En este sentido, los fondos autogestionados de ahorro se convierten una herramienta eficaz para combatir la pobreza, al potencializar la unión entre los participantes, siendo de este modo una alternativa complementaria a los servicios financieros formales de las instituciones bancarias.

Bajo este enfoque, se ha detectado que a pesar de los paradigmas suscitados respecto a la baja capacidad de ahorro de la población vulnerable o en condición de pobreza que limita su acceso a la banca tradicional financiera, la Fundación Persistir ha logrado coordinar actividades para que los integrantes de los grupos de ahorro y crédito instauren una cultura de ahorro y pago oportuno, a partir de las capacitaciones impartidas en economía básica familiar que se vivencian en las sesiones de grupo. Además se ha evidenciado mayor grado de responsabilidad de los participantes en la administración de sus recursos económicos tanto al interior del grupo como en sus hogares, existiendo programación para la obtención de los microcréditos y la asistencia regular a las reuniones. Igualmente dentro de la investigación se ha comprobado que a partir de las sesiones de grupo se generan lazos de confianza, solidaridad y empoderamiento de la mujer como sujeto social de derecho, afianzando el trabajo en equipo en pro de la consecución de metas, creando con ello un significativo capital social y de conocimiento entre ahorradores, cumpliendo las veces de redes de apoyo, a las que se recurre cuando surgen eventualidades.

En consecuencia, el interés por realizar el presente trabajo de investigación obedece a la necesidad de documentación de las diversas actividades, fases, roles, estilos de liderazgo y características propias de los participantes de los grupos de ahorro y crédito local de la organización, que han permitido la operatividad del modelo, de modo que a partir de la recolección de información realizada desde los agentes involucrados en el proceso, la reconstrucción de la historia y el relato de las experiencias vividas en la iniciativa, se genere un documento formal que dé cuenta de los aspectos relevantes a tener en cuenta en la conformación de los fondos, sirviendo como referente para replica en el futuro del modelo de ahorro, mejorando la retroalimentación de las acciones emprendidas a lo largo del tiempo entre los integrantes y en consecuencia sistematizando la curva de aprendizaje y de conocimientos adquiridos a partir de la instauración de esta línea de acción de la fundación.

A partir de estos hechos, el trabajo se desarrolló empleando entrevistas semiestructuradas realizadas a los integrantes de los diferentes grupos de ahorro, entrevistas en profundidad al director de la Fundación Persistir, grupos focales para la reconstrucción de la historia e identificación de los factores facilitadores del proceso, trabajo de campo efectuando visitas a los cinco GACL, realizando un proceso de observación en las diferentes sesiones de los fondos, ejecutando talleres y dinámicas de grupo, que permitieron que los participantes desde su propia perspectiva identificaran de qué manera ha contribuido el modelo operativo de gestión comunitaria a mejorar sus vidas.

De este modo, el trabajo de investigación se divide en cuatro capítulos, en el primer capítulo se realizó la identificación de los factores facilitadores o dinamizadores del modelo operativo para la conformación de los grupos de ahorro y crédito, evidenciando la historia de los grupos de ahorro, la caracterización de la población participante y por último el listado de factores claves que han hecho del modelo un proceso exitoso.

En el segundo capítulo se documentaron las fases necesarias para la implementación del modelo, las actividades a desarrollar en cada una de ellas y algunos costos para la inversión inicial, además de la identificación de los principales actores que intervienen en la promoción, reclutamiento y convocatoria del programa; se establecieron también los roles y funciones que cumplen los integrantes en las sesiones de grupo.

En el tercer capítulo se analizó e identificó a través de la aplicación del cuestionario CAMIN Forma A y Forma S, el estilo de liderazgo empleado por el instructor de los grupos de ahorro. Por otro lado, se logró reconocer los rasgos de personalidad y cualidades de dirección que debe tener el líder del grupo, dicha información se obtuvo a través de la realización de talleres de grupo y a la aplicación del informe psicológico WARTEGG AVANZADO NIVEL II, el cual fue realizado por un profesional de Psicología.

En el cuarto y último capítulo se evalúan los logros y experiencias más significativas de la implementación en diferentes vías y dominios de impacto, evidenciándose la importancia que ha tenido el programa en cada uno de sus participantes y cómo este, ha facilitado el cumplimiento de sus metas personales y transformar poco a poco sus vidas, haciéndose artífices de su propio desarrollo.

Finalmente se presentan algunas conclusiones que permiten ofrecer algunos lineamientos y recomendaciones dirigidos hacia el desarrollo e implementación de mejores prácticas a implementarse en los programas de Ahorro y crédito local, de tal manera que generen mayor confianza, brinden estabilidad y permanencia de los participantes en los grupos.

1. HISTORIA ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN PERSISTIR

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Fundación Persistir, organización sin ánimo de lucro, nace en los pasillos de la Universidad del Valle sede Zarzal, durante el año 2010 en el marco de la asignatura Emprendimiento, que se dicta en el programa académico de Administración de Empresas. La idea inicial de este curso era el diseño y ejecución de una empresa real con su debida documentación, pero Álvaro Javier Bareño Aponte, estudiante de la universidad para esa época y actual fundador de la organización, estaba influenciado por su lado más humano, fue por esto que decidió encaminarse por el sector sin ánimo de lucro.

No obstante, esta idea de crear una organización sin ánimo de lucro, no nace así de la nada; todo tiene sus orígenes en la tragedia ocurrida en el municipio de Roldanillo Valle, en mayo del 2010, donde tras fuertes lluvias se desborda el río Roldanillo ocasionando la pérdida de los enseres de las personas que habitaban las zonas aledañas y orillas del afluente, pertenecientes a los barrios El Guachal, Rey Bajo, Medio, Alto y El Matadero, motivo por el cual nace la necesidad de brindar ayuda a las personas afectadas en nombre de muchas instituciones, incluyendo el de la Universidad del Valle (Alvarez, 2014).

De esta manera al asistir a las personas damnificadas y ser objeto de agradecimiento por parte de la comunidad, el señor Álvaro Javier Bareño Aponte, decide crear la fundación con fines eminentemente sociales para ayudar a personas vulnerables de su municipio, a la cual denominó: "Fundación Persistir", haciendo alusión con ello al valor rector que regiría a la organización "la Persistencia", y definiendo como eslogan institucional la frase: "Recibimos para ayudar".

El proyecto recibió apoyo técnico de la unidad de emprendimiento de la Universidad del Valle, a través de la asesoría de un grupo interdisciplinario que guiaría la iniciativa, conformado por un abogado, contador y un magister en administración. De esta manera, se inicia los trámites para estructurar y legalizar la organización, que nace el 24 de Enero del 2011, teniendo como representante legal y fundador al señor Álvaro Javier Bareño Aponte, como miembros de la junta directiva a Carlos Perea e Ismael Romero Ortiz, como fiscal de la organización a Carmen Andrade; en función de tesorero a Orlando Bareño y Sandra Aponte como socia.

Una vez termina el periodo de asesoría impartido por la universidad, la organización empieza un nuevo desafío, generar reconocimiento institucional por parte de la comunidad, gracias a esto logró la adhesión de los primeros tres voluntarios (dos hombres y una mujer) y en este mismo año (2011) se empiezan

las primeras campañas de recolección de ropa, víveres y abarrotes, teniendo como idea inicial ayudar a las primeras cinco (5) familias que acudieran a la fundación.

A partir de aquí surge un nuevo reto administrativo, encontrar una forma efectiva de financiar la organización. Para ello la fundación empezó a implementar bonos por valores establecidos de \$3.000, \$5.000, \$10.000 y \$20.000, estos se vendían a personas que estuvieran dispuestas a patrocinar y que apoyarían a la consecución del objeto social de la institución. Poco a poco la población empezaba a interesarse por lo que hacía la organización ganando confianza y reconocimiento por su carácter altruista. Muchas microempresas se unieron a la causa apoyando con la impresión de folletos, diseño del logo, avisos y campañas.

Al iniciar el segundo semestre del año, en medio de una crisis económica (común en toda organización sin ánimo de lucro en la región) (Alvarez, 2014), el fundador se contacta con un profesional de la administración que dedica su vida a la innovación social y que llega a iluminar con su conocimiento el camino a seguir de la institución, “El mentor”, cómo lo llama actualmente el presidente, empieza a darle ideas a la fundación para sostenerse financieramente, como la venta de membrecías, los bonos, entre otras actividades.

Dadas estas ideas, en el primer año de funcionamiento se realizó la primera campaña de recaudación de ropa para donársela a las personas más necesitadas, donde se recogieron diez (10) bultos de ropa aproximadamente. Al finalizar el año, se hizo el primer evento anual de recolección de juguetes para darlos en Noche Buena a los niños pertenecientes a las familias que acudían a la fundación, en esta ocasión se recolectaron treinta y cinco (35) juguetes. En el año 2012, se imparte el primer taller dictado por la fundación para los jóvenes de las diferentes instituciones educativas de Roldanillo, el “Taller de liderazgo”, en el que se fomentaba la importancia de contribuir con las causas sociales y fue precisamente en este taller donde se unieron varios voluntarios que actualmente hacen parte de la organización.

Paralelamente se dictaron talleres de derechos humanos, capacitaciones judiciales y apoyo psicológico a las familias vulnerables que acogían en ese entonces; todos estos talleres y capacitaciones eran dictados por profesionales, tanto trabajadores sociales, abogados, psicólogos y líderes comunitarios quienes ofrecían sus conocimientos de forma voluntaria para ayudar en nombre de la Fundación Persistir. Estas actividades se realizaban en espacios públicos, salones comunales, casas de los voluntarios o la del presidente debido a la falta de una infraestructura propia de la fundación.

Por otro lado, a mitad del año dos mil doce (2012) viendo la necesidad de la fundación de incorporar ayuda voluntaria y la grave situación de los jóvenes del municipio en tanto a la ocupación del tiempo libre, la Fundación Persistir decide

implementar el servicio de labor social obligatoria que se exige a los estudiantes para poder graduarse, y es a través de esta adhesión que se empiezan a generar una serie de actividades de fomento a la cultura, la lectura y el buen uso del tiempo libre a través de la iniciativa de los propios jóvenes, naciendo de esta manera, otras organizaciones con fines culturales y ambientales como lo es “Libro al Parque”, que consiste en fomentar la lectura al aire libre entre los jóvenes. También surge “Acción Ecológica” que se preocupa por cuidar medio ambiente y “Tertuliando”, que básicamente es una charla que se realiza alrededor de un tema específico cultural o de interés general.

Por otro lado para el año 2013, se da la implementación de los primeros modelos que buscan el desarrollo socioeconómico de las personas, dichos modelos son: Un curso de emprendimiento a mujeres interesadas en generar independencia económica, capacitándolas para la creación de microempresas; este programa generó resultados positivos dado a que algunas de estas mujeres han podido crear sus propios negocios a partir del conocimiento en gestión empresarial brindado por la fundación.

Otro programa que se lleva a cabo por la transferencia de conocimiento del llamado mentor, consisten básicamente en “Desarrollo Económico Comunitario”, actualmente definido por la organización como: “Inclusión educativa y financiera”, un programa en el que un grupo de mujeres, jóvenes o incluso niños, que no han podido acceder al sistema tradicional financiero, generan ciclos de ahorro y a partir de esta acumulación, se otorgan microcréditos a tasas de intereses bajas para beneficio de todos los miembros que lo conforman. Bajo esta iniciativa se reciben capacitaciones sobre servicios financieros como el ahorro y el crédito, así como temas de tipo social como: trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de conflictos, entre otros, conformándose actualmente cinco grupos de ahorro y crédito.

En el año 2015, la fundación cambia su eslogan organizacional, pasando de: “Recibimos para ayudar” a, “Por la familia y la comunidad”, esto con el fin, de estar en línea con su misión y sus valores corporativos, buscando que los programas que actualmente tiene, benefician no sólo al individuo como tal, sino que impacten a la familia y a la comunidad, de manera que en conjunto se logre la co-creación de saberes, conocimiento y mejoramiento de la calidad de vida.

Según, Álvaro Javier Bareño Aponte, la fundación ha logrado sostenerse en el tiempo, dada su capacidad para presupuestar todas las actividades en las cuales opera, su forma de comunicar y evidenciar los trabajos realizados con la comunidad a través de los boletines informativos que realiza cada mes y que son distribuidos a voluntarios, miembros patrocinadores y público general. (Ver Ilustración No. 1) así como su poder de gestión.

Ilustración 1. Collage de Imágenes Servicios Suministrados por la Fundación



Fuente: Fundación Persistir: <http://fundacionpersistir.wix.com/persistir>

Actualmente la fundación realiza esfuerzos para canalizar dineros, tanto de donaciones de particulares, así como la ejecución de eventos para la recaudación de fondos, víveres, ropa, útiles escolares que constituyen un flujo de fondo fijo, es esto lo que ha hecho posible el reconocimiento de la organización y de su programas. (Bareño A. J., 2015).

Finalmente la fundación Persistir tiene como meta para el 2016, consolidar en cantidad de integrantes los grupos de ahorro y crédito que tiene en la actualidad, llegando a un total de veinte (20) personas en cada uno de ellos, así como también elevar el número de voluntarios permanentes de la fundación, consiguiendo una meta de 10 a 15 voluntarios para el año 2016. (Bareño A. J., 2015)

1.2. MISIÓN Y VISIÓN

Visión: “Ser reconocidos por ayudar a cientos de familias vulnerables y comunidades a que mejoren su futuro”.

Misión: La Fundación Persistir es una organización regional para el desarrollo, dedicada a trabajar con las familias y comunidades en condición de pobreza a través de programas para el desarrollo socioeconómico, apoyados en el trabajo voluntario de particulares, promoviendo el desarrollo sostenible sin distinción política religiosa, de raza, etnia o género.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Fundación Persistir cuenta con una Junta Directiva (Tesorero, Fiscal y Vocal) y una Asamblea de Socios (Asociados, como función elegir a la Junta Directiva) los cuales son el principal organismo de poder en la organización. Se reúne en asamblea ordinaria los primeros tres meses del año. También cuenta con un grupo de asesores externos que complementa las actividades de la junta directa, entre

ellos el asesor contable, que se encarga de llevar las cuentas y aportes que recibe la fundación y el asesor jurídico, que realiza la asesoría para elaboración de contratos, compras, estatutos actas entre otros. Igualmente se cuenta con la asistente de presidencia la cual se encarga de colaborar en actividades administrativas, tal y como se observa en la ilustración No. 2.

Ilustración 2. Estructura Organizativa Fundación Persistir



Fuente: Fundación Persistir

Dentro de la estructura organizacional también se encuentra el programa de voluntariado, el cual proporciona voluntarios a los diferentes campos de acción de la fundación. Las relaciones al interior de ésta organización son jerárquicas y verticales en la medida en que existe un líder, una cabeza quien toma las decisiones, y aunque se tienen en cuenta las demás opiniones es el presidente quien tiene la última palabra a nivel organizacional.

1.4. ESTRUCTURA FINANCIERA

La Fundación financia sus actividades a través de donaciones regulares provenientes de particulares y microempresas, los cuales pueden ser en efectivo o en especie y son destinados a apoyar las diferentes líneas de acción de la fundación. En este sentido se debe destacar que la fundación ha sido sostenible en la parte financiera, según afirma su fundador, dado a que no posee, costos fijos muy elevados y también por la capacidad de gestión de la organización, en cuanto a la formulación de alianzas estratégicas que le permite reducir costos en la implementación de sus programas, basadas en donación de materiales, mano de obra, espacios físicos, papelería, entre otros. Los cuales se han conseguido dada la buena relación entre las instituciones que están presentes en el municipio y la fundación. (Bareño A. J., 2015). De este modo la organización presenta cada año, la declaración de renta, el estado del patrimonio y rinde cuentas a la comunidad sobre las donaciones recibidas a través de sus plataformas informáticas.

1.5. LÍNEAS DE ACCIÓN DE LA FUNDACIÓN

Para apoyar a las familias y a la comunidad en general del municipio de Roldanillo, la Fundación Persistir ha desarrollado diferentes programas de operación, de modo que a partir de estos se genere y construya tejido social (Bareño A. J., 2015). Las líneas se pueden observar en la Ilustración No. 3.

Ilustración 3: Líneas de Acción de la Fundación Persistir



Fuente: Fundación Persistir <http://fundacionpersistir.wix.com/persistir>

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO: Este programa vincula a los jóvenes que se encuentran en el colegio para cumplir en la organización sus horas de trabajo social. También la organización recluta particulares que deseen servir voluntariamente a los programas de la fundación, empleando el tiempo libre en beneficio de la comunidad.

PROGRAMA DE INCLUSIÓN FINANCIERA: Utiliza el modelo de grupos de ahorro y crédito colectivo, para dar acceso a microcréditos, fomentando el ahorro y la formación en economía familiar, insertando a la comunidad en la vida financiera para que a partir de estos conocimientos se generen herramientas de progreso.

PROGRAMA DESARROLLO EDUCATIVO: Este programa educa a las familias mediante cursos, talleres, capacitaciones y conferencias en diferentes campos de acción. También se gestionan becas educativas para jóvenes de bajos recursos económicos de modo que se inserten a la vida universitaria.

PROGRAMA DE ASISTENCIA ALIMENTARIA: Este programa construye y asiste a bancos de alimentos y comedores comunitarios que proporcionan víveres y comida digna a las personas vulnerables que lo necesiten.

PROGRAMA DE DONACIONES: Este programa fomenta la entrega y canaliza donaciones en especie y dinero para apoyar a personas en condiciones socioeconómicamente más vulnerables, así como para dar continuidad a los programas sociales, de desarrollo, que gestiona y administra la fundación.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el contexto histórico, las economías del mundo se han caracterizado por la desigualdad y las brechas que se marcan entre pobres y ricos, lo cual ha podido ser generador de situaciones sociales como la corrupción y la violencia, que de una u otra manera, afectan a la humanidad. Bajo los postulados de Sen¹, el término pobreza hace referencia a *“Una carencia o privación de las capacidades básicas que permitan a un individuo funcionar dentro de una sociedad”*. (SEN, 1982). En este sentido, se observa una conceptualización multidimensional del término “pobreza”, que va más allá de la ausencia de recursos físicos o monetarios y que sugiere el pleno desarrollo de las capacidades del individuo para hacer, obrar y decidir, lo cual implica tener en cuenta la calidad de vida sobre la cantidad de bienes o servicios, así como la posibilidad de la población para tener acceso a la educación, comunicación, ahorro, crédito, entre otros tantos aspectos.

Contextualizando esta idea, cabe precisar que de acuerdo con el Informe sobre pobreza y pobreza extrema monetaria, publicado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) del período de julio de 2014 a junio de 2015, evidenció que la población colombiana que se encontraba en situación de pobreza monetaria representaba el 28,2% de la población total y en pobreza monetaria extrema el 7,9%; esto significa Trece Millones Siete Mil Personas (13.007.000) en condición de pobreza y Tres Millones Seiscientos Noventa y Cuatro Mil Personas (3.694.000) en pobreza extrema (DANE D. A., 2015). Estos hechos, si bien constituyen una disminución en los últimos cinco años frente a estos indicadores, implican para el gobierno nacional un importante camino por recorrer en la reducción de estas cifras y en nuevos retos que busquen mejorar las condiciones de vida y de acceso de estos segmentos de la población en pro de superar los niveles de pobreza existentes en el país.

Al respecto conviene decir, que una de las estrategias que los gobiernos han establecido para luchar contra la pobreza, es la bancarización de la población, buscando en ellas alternativas de inclusión financiera, donde se brinden servicios adecuados a las necesidades que tiene este tipo familias. Con referencia a la bancarización colombiana, el informe del Índice de Inclusión Financiera Global Findex del Banco Mundial para el año 2014, revela que en Colombia, sólo el 39% de las personas mayores de 15 años encuestadas, reconocen tener una cuenta bancaria y que el 15,6% de la población objeto de estudio, afirman haber tenido un crédito en una institución financiera (Demirguc-Kunt, 2014). Si bien las cifras expuestas presentan un panorama alentador en cuanto al acceso al crédito comparado con otros países que registran en la investigación, significa también,

¹ Filósofo y economista Bengalí, ganador del Premio Nobel de Economía 1998. Se le conoce por sus trabajos sobre las hambrunas, la teoría del desarrollo humano, la economía del bienestar y los mecanismos subyacentes de la pobreza.

que es inaplazable crear servicios bancarios que se adapten a las necesidades de la población con menores ingresos, así como el aporte del estado en la creación de políticas públicas de inclusión financiera.

Sobre el asunto, llama la atención la marcada desigualdad y las barreras de entrada que impera en el sistema financiero tradicional colombiano para la atención de la población empobrecida, sucesos que se evidencian en la rigidez de la oferta de los productos, los largos trámites y tiempos de espera para acceder al crédito, la falta de adaptación de los servicios bancarios a las condiciones de ubicación, capital reducido, niveles de escolaridad y formas de pago de las poblaciones con alto índice de vulnerabilidad. En este sentido, quienes poseen ingresos bajos, donde se manifiesta la carencia de activos o garantías para respaldar las deudas y aquellos que no tienen las suficientes referencias personales o comerciales, se ven en cierta medida excluidos del sistema y por lo tanto, expuestos a acudir a los agiotistas, captadores ilegales, paga diarios y finalmente, la población en condición de pobreza, llega a pagar altas tasas de usura para poder satisfacer incluso, sus necesidades básicas.

Ante este panorama conceptual es necesario decir, que el Gobierno Nacional para el año 2006, crea el programa Banca de las Oportunidades, con el objetivo de promover el acceso a servicios financieros de familias con menores ingresos, microempresarios y pequeña empresa, a través del Decreto 3078 del Ministerio de hacienda y crédito público, el cual ha impulsado desde el año 2008 la creación de la metodología de Grupos de Ahorro y Crédito Local (GACL) para atender a las poblaciones vulnerables del país en el acceso a las microfinanzas, logrando la conformación de más de siete mil doscientos (7.200) Grupos de Ahorro, en ciento sesenta (160) municipios (Programa Banca de las Oportunidades, 2015).

Sin embargo, el método desarrollado de grupos de ahorro y crédito local, implementada por la Banca de las Oportunidades, a través de instituciones como Fundación Plan, CIREC con el programa Semillas de Esperanza, VSL Associates, entre otros, infortunadamente no ha sido implementada en el municipio de Roldanillo Valle, es decir, se carece de ésta oferta a nivel local e incluso se puede afirmar que existe una ausencia de Instituciones Micro financieras con oficina directa en el municipio de Roldanillo, tales como: Bancamía, WWB, Fundación Mundo Mujer, Fundación de La Mujer, por mencionar algunas de ellas, siendo esta una problemática que dificulta la posibilidad de bancarización de la población en condición de pobreza.

Bajo esta perspectiva y observando estas realidades, la Fundación Persistir del municipio de Roldanillo, Valle, entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2011, dedicada a trabajar con familias y comunidades en condición de pobreza, a través de programas para el desarrollo socioeconómico, la inclusión y la educación financiera, con el apoyo del trabajo voluntariado de particulares, inicia en el año 2012, la conformación de grupos de ahorro y crédito local en el municipio de

Roldanillo, siendo estos en palabras del director de la Fundación señor Álvaro Javier Bareño: *“Una unidad de personas de condiciones económicas similares, que se reúnen periódicamente cuyo fin es ahorrar, generar, gestionar y administrar microcréditos entre ellas mismas, para garantizar o mejorar su calidad de vida”* (Bareño A. , Historia y Funcionamiento GALC, 2015).

El programa de Inclusión y Educación Financiera de la Fundación Persistir, el cual tiene como objetivo llevar el poder de las microfinanzas a las comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad, es en esencia, un caso práctico y adaptativo que ha surgido a partir de la evolución de la metodología de bancos comunales y de las microfinanzas comunitarias autogestionadas basadas en el ahorro, los cuales orientan a las comunidades para administrar sus recursos económicos, capacitándolas en temas básicos de economía familiar, buscando la construcción de tejido social y facilitando el acceso al ahorro y al microcrédito.

En el recorrido por esta iniciativa la Fundación Persistir, ha logrado la conformación de cinco grupos de ahorro y crédito, uno (1), en zona rural de municipio y el resto en la zona urbana, liderados por el fundador de la institución, señor Álvaro Javier Bareño Aponte, quien ha colocado en práctica, las enseñanzas aprendidas a partir de una capacitación recibida en el año 2011, el cual fue el marco de referencia para dar inicio a este proceso. Sin embargo las condiciones propias de las comunidades atendidas, han generado cambios y variantes a la propuesta inicial, lo que ha hecho que la fundación plantee sus propias dinámicas, condiciones y reglamentos para la operatividad de los grupos que hoy coordina.

Esto para decir, que los esfuerzos llevados a cabo por la organización relacionados con el acceso a servicios microfinancieros de familias en condición de pobreza, han dado origen a un modelo operativo de gestión comunitaria exitosa, que está funcionando actualmente y se rige a partir de unas dinámicas sociales, donde se empodera a las comunidades para buscar en el ahorro y en el crédito nuevas potencialidades y emprendimientos, fundamentados en aspectos como la confianza, la solidaridad, el trabajo en equipo, que desde luego vale la pena, conocer, analizar y documentar.

Al llegar a este punto, cabe decir, que en la actualidad la organización no cuenta con un documento escrito donde recopile la experiencia vivida por la Fundación Persistir en la conformación de los cinco grupos de ahorro y crédito local que opera; un paso a paso donde se explique la metodología usada en este proceso a lo largo del tiempo y términos generales la documentación del modelo de gestión comunitaria que ha sido capaz de conformar para la operatividad de los grupos de ahorro y crédito local, a través del cual se evidencie, ¿Cómo surgió la iniciativa?; ¿Cuáles fueron las etapas para su conformación?, ¿Cuáles son los aprendizajes y los aportes que en alguna medida, los participantes han obtenido de esta?; siendo de este modo, una problemática que le impide a la Fundación Persistir tener un

registro sistematizado que permita comprobar de manera formal, las actividades que se han llevado a cabo dentro de los grupos de ahorro, un instrumento donde se determinen los factores que han aportado u obstaculizado esta experiencia y un modelo que sirva de referente para la posibilidad de réplica en otras zonas del municipio y que pueda ser utilizado por entidades que lideren proyectos similares o que estén interesados en estas temáticas.

Esta ausencia de información estructurada de los grupos de ahorro y crédito, de su operatividad administrativa, es un obstáculo para certificar los conocimientos, aprendizajes, servicios y la importancia que ha tenido el modelo de gestión comunitaria establecido por la Fundación Persistir para la población atendida, que imposibilita evaluar de manera adecuada el impacto del programa.

De esta manera al lograr documentar y sistematizar las experiencias de los participantes en el modelo de gestión comunitaria relacionado esto, con la conformación de los grupos de ahorro y crédito local de la organización, se evidenciarán los aprendizajes obtenidos de la iniciativa, que luego podrán ser tenidos en cuenta para la retroalimentación de la práctica, para la masificación del modelo en otras zonas, para la reflexión crítica del trabajo realizado, de tal manera que permita identificar avances y retrocesos para evitar errores que se cometieron en el pasado dentro de la iniciativa. De este modo el trabajo de investigación traería como resultado un documento referencial que muestre la curva de experiencia alcanzada por la organización dentro de esta propuesta metodológica de grupos de ahorro y crédito local, para superar en cierta medida las condiciones de pobreza, vulnerabilidad de la población atendida, permitiendo un contacto con servicios microfinancieros como el ahorro y el microcrédito, potencializando los activos humanos, sociales y financieros que tiene las familias del programa.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la estructura que componen el modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los elementos del entorno que ha facilitado el modelo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir?
- ¿Cuáles son las fases inmersas para el desarrollo del modelo de gestión comunitaria en la conformación de grupos de ahorro?

- ¿Cuáles son los rasgos de liderazgo que desde la dirección se han presentado para la conformación y desarrollo del modelo de gestión comunitaria?
- ¿Qué logros se han obtenido a partir de la instauración del modelo de gestión comunitaria en la conformación de los grupos de ahorro y crédito?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar el modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de grupos de ahorro y crédito local, desarrollados por la Fundación Persistir del municipio de Roldanillo, Valle.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores del entorno que facilitaron el desarrollo del modelo de gestión comunitaria para la propuesta metodológica de grupos de ahorro y crédito local, caracterizando a la población y reconstruyendo su historia.
- Describir las fases de desarrollo que permitieron la conformación de los grupos de ahorro y crédito de la organización.
- Identificar las cualidades, rasgos de liderazgo y particularidades de dirección para la operación del modelo de gestión comunitaria.
- Evaluar los resultados obtenidos a partir de la iniciativa del modelo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito, como factores fundamentales en la construcción del tejido social.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación que busca documentar el modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito local de la Fundación Persistir del municipio de Roldanillo Valle, se realiza porque permite registrar desde los propios actores y agentes participantes del proceso, las experiencias y aprendizajes que se han logrado obtener a través del programa de inclusión y educación financiera de la institución, para promover el acceso de la población en condición de pobreza y vulnerabilidad al ahorro y al crédito; siendo esta iniciativa una adaptación a las metodologías de ahorro y crédito existentes e impulsador de microfinanzas en el municipio, lo que constituye un marco referencial de interés que vale la pena profundizar y que motiva el presente estudio.

En este sentido, se pretende comprender el funcionamiento y la lógica inmersa en el proceso de conformación de los grupos de ahorro y crédito de la organización, los elementos necesarios para su operatividad, los resultados de la metodología, las reglas y normativas que se han asumido para el desarrollo de las actividades diarias de cada sesión, además de las estrategias abordadas desde la dirección para la generación de confianza y solidaridad entre los participantes.

En este orden de ideas, se desea crear un documento organizado que reconstruya las actividades y procesos que han sido necesarios para la creación de los grupos de ahorro, de tal modo que esta experiencia pueda llegar a otros sectores interesados en el proceso y que a su vez se logre generar un mecanismo de difusión de los factores aprovechables, replicables y transformables, que puedan ser empleados incluso, como elemento referencial para mejorar el desempeño de los grupos que se encuentran funcionando actualmente y como recomendación para nuevas implementaciones que tenga propuestas la Fundación Persistir.

Cabe señalar que los grupos de ahorro y crédito, de la institución son asociaciones auto gestionadas que movilizan, administran sus propios recursos y a la vez generan la posibilidad a sus integrantes de tener acceso al microcrédito, donde no existen barreras de entrada de género, raza o condición social y en el que los integrantes aprenden a utilizar los mecanismos financieros mencionados, se forman espacios para la construcción del tejido social, configurando lasos de confianza, amistad y generación de iniciativas colectivas, en la búsqueda permanente del reconocimiento de potencialidades y activos que tienen las comunidades con menos recursos.

Con este estudio, se busca detectar los rasgos propios que desde la dirección deberá asumir el emprendedor de un grupo de ahorro y crédito para lograr consolidarlo, así como las estrategias y habilidades que un buen dirigente deberá tener en cuenta, para que se cumpla el objetivo de ahorro, crédito y del trabajo en

equipo. Y es precisamente este aspecto lo que hace importante la presente investigación, determinar como a partir de elementos teóricos como los grupos auto - gestionados, el trabajo en equipo, el liderazgo y la dirección organizacional, se pueden crear programas que impactan verdaderamente a la comunidad, donde se educa financieramente a sus integrantes en conceptos propios de la micro finanzas, logrando un desarrollo financiero acorde a los mecanismo de ahorro que tiene los segmentos en condiciones de pobreza.

Además, este trabajo permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera en Administración de Empresas, entendiendo las dinámicas de una organización sin ánimo de lucro, que desarrolla programas para atender a comunidades vulnerables, para lo cual es necesario que el administrador además de planear y verificar los procesos organizacionales, sea un emprendedor social, quien a través de la innovación y el trabajo en equipo con la comunidad, propicie un cambio en su entorno, demostrando que los ciudadanos que transforman sus sueños en acción, pueden hacer todo aquello que se proponen.

5. MARCO DE REFERENCIA

Al momento de realizar la propuesta de investigación sobre la documentación del modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito local de la fundación Persistir, es necesario tener en cuenta las teorías existentes sobre este modelo metodológico, de tal modo que sirvan como guía para la interpretación y la recolección de datos. En este sentido, es indispensable profundizar en temas como: las microfinanzas, el microcrédito, la teoría de bancos comunales, los grupos solidarios, las teorías administrativas, el liderazgo y la organización comunitaria.

5.1. ESTADO DEL ARTE

A continuación se presentan cinco documentos sobre estudios e investigaciones que dan cuenta de las experiencias vividas en la conformación y desarrollo de Grupos de Ahorro y Crédito o Fondos Autogestionados de Ahorro y los enfoques para identificar y analizar el potencial de esta metodología, evidenciando la importancia que tienen para combatir la pobreza, mejorar la inclusión social y como estos son una alternativa complementaria a los servicios financieros formales que buscan crear lasos de colaboración y asociación.

(Roberts, 2013): A través de la tesis titulada: *El microcrédito y su aporte al desarrollo económico*, realizado en Buenos Aires, Argentina; Andrés Roberts, hace una presentación sobre la temática del microcrédito y el impacto que ha tenido en las poblaciones de escasos recursos, así como las limitaciones en la lucha por reducir la pobreza. Siguiendo esta línea, genera una comparación entre el sistema de microcréditos de Bangladesh y las adaptaciones elaborados para los programas de microcrédito en la Argentina, teniendo en cuenta su cultura, su costumbre y sus necesidades. También establece los factores que permiten la sustentabilidad de un programa de microcrédito en el tiempo.

(Vivanco, 2012): En la tesis titulada, *Análisis socio económico del impacto de los sistemas auto - gestionados de ahorro y crédito popular y solidario en el Ecuador* entre los años 2008 y 2010, el Licenciado Juan Francisco Vivanco, plantea la importancia de fortalecer el desarrollo económico de las localidades como base del crecimiento a nivel económico, generando de esta manera una forma de inclusión social de las personas, quienes podrán tomar sus propias decisiones con base a sus conocimientos para generar empresas propias y mejorar su calidad de vida. El autor empleó como Metodología de investigación, la documentación de datos a nivel nacional y encuestas del Estado para argumentar cómo en Ecuador los prestamistas se benefician de las necesidades económicas de los menos favorecidos y también como en la comunidad se han fortalecido instituciones financieras alternativas, redes de ahorro y crédito, que les permiten administrar sus propios recursos.

(Risueño, 2010): En el trabajo de grado titulado, *Los Fondos Autogestionarios de Microcrédito, como aporte al desarrollo local*, Mónica Risueño, realiza una documentación de las experiencias de diez fondos inscritos a asociaciones comunitarias constituidas a partir de 1995, en ocho municipios en el Departamento de Boyacá-Colombia, a través de un proceso de sistematización como estrategia para inferir la incidencia en las dinámicas económicas y sociales de quienes conforman los fondos. La autora empleó como metodología investigativa entrevistas con diferentes actores, encuesta estructurada y observación, intentando comprender los procesos organizacionales. Como resultado de esta investigación se concluye que los fondos logran generar lazos de solidaridad y reciprocidad entre individuos de zonas similares, reforzando identidades, potenciando posibilidades para que la gente asuma su participación dentro de la sociedad.

(Villarraga, 2008): En su estudio titulado, *Fondos Autogestionados Rurales de Ahorro y Crédito: Experiencia y Lecciones para el Fortalecimiento de la Microfinanzas Rurales en Colombia*, Jaime Villarraga, realiza una caracterización de 33 fondos autogestionados de ahorro y crédito en ocho departamentos del país que operan en el sector rural, los cuales son administrados directamente por productores, campesinos, indígenas, microempresarios y mujeres. El autor hace uso de visitas de campo y entrevistas semiestructuradas a los administradores, socios de los fondos, técnicos y responsables de entidades que apoyan su creación y fortalecimiento para la sistematización. En su publicación revela que la ausencia de información de estas iniciativas es el mayor obstáculo para determinar la importancia de los fondos autogestionados en Colombia. Concluye que los fondos han surgido como ausencia de una adecuada oferta de crédito en las zonas rurales y a la inflexibilidad de las líneas de crédito de la banca formal,

(Egremy, 2011): En el informe titulado, *Estudio de factibilidad Ahorro comunitario México*, las autoras María del Rocío Egremy, Tatiana Eslava y María Matilde Olazábal, plantean determinar el interés, la demanda y la capacidad de implementar un programa de ahorro comunitario con mujeres muy pobres en comunidades rurales quienes tienen poco acceso a servicios financieros. Las autoras incorporaron en su estudio, dos principales metodologías: conversaciones en grupos focales con miembros de las comunidades y entrevistas con líderes de las comunidades, con las cuales se logró identificar que la mayor parte de la población se dedica al trabajo agrícola y ganadería. Concluyendo en su estudio que la implementación de programas de ahorro comunitario es factible debido a las oportunidades que otorga y la facilidad para acceder a un servicio financiero, donde ellos son los administradores de sus propios recursos.

5.2. MARCO TEÓRICO

5.2.1. Microfinanzas

El término microfinanzas desde lo económico, político y social, se ha definido como: *“La provisión de servicios financieros, tales como depósitos, seguros, pagos, transferencias, enseñanza de terminología financiera, préstamos personales y préstamos para microempresas; diseñados para personas de bajos ingresos o que están de algún modo excluidas del uso de los productos comerciales de las instituciones financieras convencionales”* (Rogaly, 1999).

Este concepto de microfinanzas surge como respuesta a las imperfecciones del mercado financiero formal, que condiciona el acceso de las personas en vulnerabilidad a dos únicas fuentes de financiación: los prestamistas informales y los prestamistas cercanos como familiares y amigos.

En su mayoría los programas de microfinanzas están orientados a atender a mujeres, dada su capacidad para gestionar recursos escasos, parafraseando a Muhammad Yunus, refiere que la mujer suele ser más luchadora que el hombre, administra mejor el dinero, mira por el bien de sus hijos y está dispuesta a hacer mayores sacrificios. (Yunus, 2002). La misma tesis mantiene Rosahneh Zafar, discípula de Yunus y presidenta de la Fundación Kashf (milagro) de Bangladesh: *“Si una mujer gana un dólar, gasta el 70% en su familia. Un hombre le dedica el 30%”*. (Junquera, 2008)

Las Microfinanzas en Colombia se reduce principalmente al concepto de Microcrédito, el cual fue definido en la primera Conferencia Internacional sobre Micro-finanzas que tuvo lugar en Washington D.C en febrero de 1997, como: *“Programas de concesión de pequeños créditos a los más necesitados de entre los pobres, para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios con los que se pueda mejorar su nivel de vida y el de sus familias”*.

Los microcréditos se conceden en virtud de la confianza en el potencial de la persona que lo recibe y no en virtud de las posesiones, propiedades, avales o garantías patrimoniales. Ha demostrado ser un mecanismo efectivo para acercarse a la población de bajos ingresos de la sociedad y convertirse en la puerta de entrada para el establecimiento de relaciones financieras formales con productos de ahorro.

5.2.2. El Grameen Bank

Entendida la concepción del microcrédito, resulta necesario decir que su historia moderna empieza en 1976 en Bangladesh, de la mano de Muhammed Yunus profesor de economía, apodado *“El padrino del microcrédito”* o *“el banquero de los pobres”*, quien al observar la realidad que le rodeaba y darse cuenta de las

necesidades de la población más pobre y tras la hambruna por la que pasaba su país, decidió inicialmente prestar a cuarenta y dos (42) personas dispuestas a trabajar, la suma de veintisiete (27) dólares que necesitaban, encontrándose que los deudores no solamente pagaron sus préstamos con prontitud, sino que lograron tener más ingresos y ampliar sus negocios (Torre, 2012).

Ante este panorama, Yunus, siendo director del Programa de Economía Rural de la Universidad de Chittagong, lanzó un proyecto de investigación para examinar la posibilidad de diseñar un sistema de prestación de servicios de crédito, dirigidos a la población rural pobre, al cual llamó Grameen Bank, un banco independiente para los pobres, que se dedicaría a la concesión de microcréditos, primando los objetivos de índole social sobre los beneficios financieros, basado en la confianza en las personas. (Torre, 2012).

El Proyecto del Banco Grameen (Grameen significa "rural" o "aldea" en lengua bengalí) entró en funcionamiento con los siguientes objetivos:

- Extender los servicios bancarios a los hombres y mujeres pobres.
- Eliminar la explotación de los pobres por los prestamistas.
- Crear oportunidades de empleo por cuenta propia para la mayor cantidad de gente desempleada en las zonas rurales de Bangladesh.
- Que las personas desfavorecidas, principalmente las mujeres de los hogares más pobres, en el seno de un formato organizativo puedan entender y gestionar recursos por sí mismos.

Dicha investigación demostró su fuerza en un pueblo denominado Jobra y algunas de las aldeas vecinas durante los años de 1976 a 1979. En octubre de 1983, el Proyecto del Banco Grameen se transformó en un banco independiente del gobierno por la legislación. (Cabrera & Alicia, 2009).

A diferencia de los bancos convencionales el Banco Grameen proporciona microcréditos a emprendedores que no tienen una garantía colateral. La metodología del Grameen Bank, recibía el nombre de Bulak, y se encuentra basada en una modalidad de crédito grupal, donde no requiere ningún tipo de garantía, ni exige al prestatario la firma de un documento legal. (Lacalle, 2008)

Aportes de Muhammad Yunus

El Profesor Muhammad Yunus, nació el 28 de junio de 1940 en Chittagong, Bangladesh, es un reconocido economista indio, emprendedor y líder social de su ciudad natal, condecorado con el Premio Nobel de la Paz en 2006, por ser el creador del Banco Grameen, ser el desarrollador del concepto microcrédito y por su lucha por una economía justa para las clases pobres. Fue galardonado con el

premio internacional UNESCO, Simón Bolívar en 1996, Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998.

En sus estudios e investigaciones, Yunus ha sustituido: *"Tanto tienes, tanto vales" por "Cuanto menos tengas, más me interesas"* (Valverde, 2005). El autor afirma que lucha para convencer al mundo, que los pobres merecen recibir un préstamo tanto como cualquier otro en el mundo y que la pobreza no es creada por los pobres, sino por el sistema que se ha originado alrededor de ellos. Afirma Yunus: *"Las instituciones financieras están diseñadas para prestar dinero a gente rica. Cuando se ideó el sistema bancario no se tomó en cuenta a los pobres como posibles clientes. Entonces, cuanto más dinero tiene una persona, tanto más le van a prestar. Todo estriba en la garantía: cuanto mayor sea la garantía, mayor el préstamo. Es una cuestión sistémica; sencillamente, el sistema no se concibió para los pobres"* (Yunus, 2002)

En este sentido, el Profesor Yunus como lo menciona, ha estado en una especie de batalla con los bancos existentes, no sólo sobre la cuestión de prestar dinero a los pobres, sino prestar dinero a mujeres. Es por esto que al iniciar sus trabajos con el banco quiso asegurarse absolutamente de que la mitad de los prestatarios fueran mujeres. Descubrió en este proceso algo extraordinario y era que el dinero que llegaba a la familia a través de las mujeres se traducía en muchísimos más beneficios para la familia, en comparación de lo que pasaba con los hombres (Yunus, 2002).

Muhammad Yunus, dio un nuevo paso y creó el concepto de empresa social, donde el objetivo no es obtener ganancias, sino resolver problemas, afirma el autor, *"Un negocio social es una empresa sin dividendos, que está enfocada en resolver un problema social. La empresa social elimina el interés egoísta y promueve el deseo de ayudar a otros. El éxito de su trabajo corresponde a "Nueva forma de pensar"*. (Portafolio, 2015)

5.2.3. Metodología de Grupos de Ahorro y Crédito local

Tras el análisis del Banco Grameen, cuya metodología tiene sus orígenes en Bangladesh, para propiciar el acceso a servicios financieros a comunidades en condición de vulnerabilidad, surge a partir de allí diferentes metodologías de ahorro y crédito que se han adaptado a las diferentes realidades sociales y culturales en los países en que se implementan, constituyéndose en herramientas para la administración de los recursos económicos y el fortalecimiento del tejido de las poblaciones en situación de pobreza.

En este sentido, los grupos autogestionados de ahorro y crédito, tienen una trayectoria bastante amplia, especialmente con los bancos comunales en India, las Asca (Asociación de Ahorro y Crédito Acumulativo) en África y Asia, los grupos de

autoayuda (Self-Help Groups) en Asia, o las asociaciones comunales de ahorro y crédito (Village Savings and Credit Association) en África, las “sociedades populares de inversión” en Ecuador, las “empresas de crédito comunal” en Costa Rica y Centroamérica, las “cajas campesinas” en Guatemala, o los “grupos de ahorro y crédito” en República Dominicana.

Cabe aclarar que la Metodología de Grupos de Ahorro y crédito Local, fue desarrollada en sus inicios por CARE en Nigeria en 1991, promovida fundamentalmente por ésta institución, luego implementada por CRS, World Visión, AKF, Oxfam América y Plan International.

La metodología se introduce en Colombia en el año 2008 por iniciativa de la Banca de las Oportunidades, política nacional de Inclusión Financiera, creada en el 2006 por el Gobierno de Colombia para promover el acceso de las poblaciones en situación de pobreza al sistema financiero formal, en coordinación con la Corporación para el Desarrollo de las Microempresas (CDM) y el apoyo técnico de VSL Associates, siendo la primera intervención estructurada en Latinoamérica, como entidad del gobierno que financia los grupos de ahorro. (Banca de las Oportunidades, 2015)

Bajo este esquema se entiende que un grupo autogestionado de ahorro y crédito es definido como un grupo de personas, de condiciones económicas similares, quienes se reúnen periódicamente de manera voluntaria, para ahorrar en conjunto y adquirir préstamos a partir de los ahorros acumulados para cubrir necesidades o urgencias con unos intereses consensuados previamente. El principio básico del sistema de ACL (Ahorro y crédito local), es que los miembros de un grupo auto-seleccionado forman voluntariamente un equipo en el que ahorran dinero por medio de la compra de acciones. Los ahorros se invierten en un fondo para préstamos. (VSL, 2009).

El número de miembros de un grupo es limitado para el caso colombiano no más de 20 personas y las reuniones se desarrollan acompañadas por un facilitador. El dinero se guarda en una caja con candados y solo se abre durante las reuniones. Adicionalmente la metodología de GACL permite el fortalecimiento de las comunidades, generando esquemas de confianza y asociatividad, afianzando el sentido comunitario mediante la interacción de los asociados.

Estos grupos de ahorro son también conocidos como fondos rotatorios, fondos comunitarios, fondos de autoayuda, fondos solidarios de apalancamiento, empresas comunitarias de ahorro y crédito, asociaciones de ahorro y crédito, cajas rurales, entre otros nombres, diferenciándose en la metodología que emplean para la consecución de los préstamos. (Villarraga, 2008)

5.2.4. Factores que limitan el acceso al ahorro en instituciones financieras

Los grupos autogestionados de ahorro y crédito, han permitido romper con barreras que limitan las posibilidades de ahorro en las comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad impidiéndoles a acceder a la banca tradicional financiera, por mencionar algunos de los factores que limitan el acceso al ahorro en instituciones financieras están:

- Los costos de transacción (apertura de cuenta, libreta, parte social, comisiones, transporte).
- El tiempo necesario para realizar depósitos o retiros (distancia).
- Horarios no siempre compatibles con las actividades de los agricultores o comerciantes (días de feria o de mercado)
- Trato no siempre amable (De cajeros, asesores e intermediarios)
- El idioma en poblaciones indígenas, es una dificultad para acceder al ahorro.
- Los niveles de escolaridad que incluyen la firma es un obstáculo para realizar ahorro.

En este sentido los grupos autogestionados de ahorro y crédito han logrado generar un hábito de ahorro, gracias a la flexibilidad de la metodología, siendo un primer paso para la inclusión financiera de las personas en situaciones de pobreza, generando disciplina para el manejo de sus recursos económicos y de los préstamos adquiridos.

5.2.5. Organización comunitaria

Para entender las dinámicas que se suscitan a partir de los grupos de ahorro y crédito y su metodología, es necesario ahondar también en temas de índole organizativo y social, en sentido se abordará la definición de organización comunitaria.

Las organizaciones comunitarias son entendidas como entidades que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Para Murray, *“Una organización de la comunidad es un proceso por el que una comunidad identifica sus necesidades y objetivos, los ordena, desarrolla la confianza y la voluntad de trabajar en ello, aumenta los recursos internos y externos para enfrentarse a esas necesidades y emprende la acción respecto a ellas, y al hacerlo utiliza o pone en práctica la cooperación y la colaboración”*. (ROSS, 1978)

Cabe precisar que la organización comunitaria se basa en los principios de empoderamiento, habilidades comunitarias, participación activa y "comenzar por donde está la gente" (CTSA Comité de Función Clave de Vinculación Comunitaria, 2011).

Un elemento importante de la organización comunitaria es ayudar a las comunidades a buscar la causa raíz de los problemas y, al mismo tiempo, seleccionar los problemas que son "vencibles, simples y específicos" y que pueden unir a los miembros del grupo, involucrarlos en la búsqueda de una solución y seguir construyendo la comunidad. (CTSA Comité de Función Clave de Vinculación Comunitaria, 2011)

Es en este contexto donde los grupos autogestionados de ahorro y crédito, cumplen el papel de organizaciones comunitarias en el sentido, de buscar soluciones alternativas de ahorro y crédito para las comunidades que aún no han tenido acceso a servicios microfinancieros y en donde todas las decisiones que se tomen dentro del grupo van a ser consensuadas y aprobadas por todos los miembros para la obtención de un bien común.

5.2.6. Liderazgo Organizacional

A partir del concepto de Organización Comunitaria y de las relaciones de confianza que se crean entre los participantes de los grupos autogestionados de ahorro y crédito, resulta necesario, abordar el tema del liderazgo organizacional, pues es a través de este elemento que se logra consolidar las dinámicas propias de los grupos.

De esta manera el concepto de Liderazgo se ha creado a partir de un proceso evolutivo que ha considerado diferentes puntos de vista, corrientes y teorías. Es así como Drucker menciona sobre el liderazgo lo que sigue: *"Aunque los líderes natos existen, son pocos los que nacen, para cubrir las necesidades actuales. El liderazgo, por tanto, puede y debe aprenderse"* (Drucker, 2006). Afirma también que la definición de líder, es ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados. (Drucker, 2006).

Por otro lado Max Webber, considera que el liderazgo es un modelo de organización o un tipo de dominación, pero no una dominación entendida para ejercer poder, sino más bien de un tipo de autoridad, que puede descansar en los más diversos motivos de sumisión. (Fleet, 2009). En contraste Zander presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo para la gente, el líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan las metas propuestas por un grupo. (Zander, 1971)

De la misma forma Jhon Kotter² define el liderazgo como el *"proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos"*

² John Paul Kotter (nacido en 1947) es un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y escritor estadounidense, considerado una autoridad en el campo del liderazgo empresarial y el cambio organizacional.

(Kotter, 1988). El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que se ajustan en la dinámica de la relación (líder – seguidores).

Finalmente y a través de las distintas concepciones que tienen los autores de la definición de liderazgo, se puede concluir que el liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social y familiar, además, es la mayor cualidad que puede tener un administrador, porque a partir de dicha cualidad él estará en la capacidad de ejercer sobre los demás optimismo, entusiasmo y mantener una racionalidad permanente que permita, no solo tener a las personas reunidas en torno a temas de discusión, sino conformar un equipo de trabajo que persigue un mismo fin u objetivo. Es así como la figura del líder, juega un papel preponderante para unir los proyectos de las comunidades, empoderar a sus miembros y finalmente hacer posible proyectos.

5.2.7. Modelos Administrativos y El Estilo del Liderazgo

En este recorrido conceptual acerca de los elementos que han permitido la conformación de los grupos de ahorro y crédito y su funcionamiento, es necesario bosquejar diferentes modelos administrativos a fin de determinar particularidades y estilos de liderazgo que han posibilitado la instauración de los grupos autogestionados de ahorro y crédito dentro de la fundación Persistir

En este sentido desde la perspectiva del **Modelo Científico** de F. W. Taylor, el liderazgo obedece fundamentalmente a características formales. Es decir, el líder se debe a su posición. El tipo de liderazgo es racional, enfatizando en la eficiencia como su valor fundamental. Sin embargo, el líder puede incrementar su impacto en sus subordinados, a través del propio conocimiento que pueda tener sobre los procesos de trabajo que los subordinados deban desarrollar. Es decir, cuando el conocimiento del líder se convierte en esencial para incrementar la eficiencia del trabajo y facilitar al trabajador la ejecución de sus funciones, el liderazgo se ve aumentado.

Sin embargo para el trabajador, dentro de este modelo administrativo, el líder es aquella persona que ocupa una posición superior dentro de la organización y por tanto comprende que su líder ante todo, es un experto en el trabajo que el propio trabajador debe desarrollar. (Chiavenato, 2007).

Por otro lado el **Modelo de la Gerencia Científica** de Henri Fayol está relacionado con la jerarquía organizacional, es decir, la función de liderazgo se otorga a la persona de acuerdo con la posición jerárquica que la misma ocupa dentro de la organización. La función de liderazgo es sumamente importante

Sus trabajos analizan y describen cual es la mejor manera de llevar adelante el cambio y la transformación de organizaciones.

dentro de la Gerencia Científica, puesto que el crecimiento de la organización, está estrechamente correlacionada con el tipo de líderes que la misma tiene. La actividad fundamental del liderazgo, es la utilización del proceso administrativo como función básica para liderar a la organización o al departamento en donde se aplique tal actividad. (Chiavenato, 2007).

Taylor y Fayol, a pesar de dirigir sus investigaciones por caminos distintos, se cruzan en un mismo punto y este es: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones; la cual se da por medio de un buen líder y una excelente estructura organizacional. Para ambos la figura del líder se hace importante en el momento de cumplir objetivos, liderar a la organización hacia el cumplimiento de sus metas y la mejora continua de la misma. En este sentido algunos de los modelos de liderazgo que las empresas emplean para llegar a operar sus negocios y dirigir a sus colaboradores, se pueden identificar en la Tabla No. 1.

Tabla 1. Principales modelos de liderazgo

TIPOS DE MODELO	DESCRIPCIÓN
1. MODELO AUTOCRÁTICO	Busca un alto grado de eficiencia y producción, sin embargo tiene poca importancia de las necesidades del personal y observa a su equipo de trabajo como “instrumentos de la producción”. Este tipo de líder tiene una preocupación desmedida por la producción y llega a generar una relación de amo-esclavo; desde esta perspectiva el líder solo debe planear y controlar, el personal solo debe de ejecutar lo que él disponga.
2. EL MODELO PATERNALISTA O DE CUSTODIA	Centra la atención en su equipo de trabajo, desea satisfacer todas sus necesidades, busca generar un ambiente cordial y amistoso, sin embargo las metas y objetivos se encuentra en un segundo plano, dado que los objetivos no deben generar conflictos y malas relaciones entre los miembros de su equipo. Desde esta perspectiva el líder da libertad de acción y decisión para los colaboradores.
3. MODELO DE APOYO	Este estilo busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio, trata siempre de mantener el balance entre necesidades del personal y objetivos de la Institución. El estilo “mediador” trata de ser justo con la gente y con los objetivos de la Institución.
4. MODELO COLEGIAL	Los objetivos y metas de la Institución se tratan de lograr de común acuerdo con el personal, por lo cual fomenta el trabajo en equipo; asimismo las relaciones en la Institución se caracterizan por la confianza y el respeto; este líder siempre tiene en mente la integración y la alineación de los objetivos de la Institución con las necesidades del personal, ya que siempre mantiene una preocupación por el personal y la producción.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

5.2.8. Teorías sobre el Liderazgo.

En un análisis más detallado acerca de definición y la evaluación de los estilos de liderazgo, se describen diferentes autores los cuales pueden clasificar sus teorías, en tres grupos: Teoría de los Rasgos, Teoría de los estilos de liderazgo y teorías situacionales, cada uno de los cuales tiene sus propias características y que se describen a continuación. (Chiavenato, 2007):

5.2.8.1. Teorías de rasgos de personalidad.

Según esta teoría, el líder posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de los demás, permitiendo influir en sus semejantes. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del "gran hombre" por Carlyle (Chiavenato, 2007).

Los individuos poseen una combinación especial de rasgos personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar a los líderes potenciales. Algunos de los principales rasgos enumerados por lo diversos autores son:

- **Rasgos Físicos:** energía, apariencia personal, estatura y peso.
- **Rasgos Intelectuales:** adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- **Rasgos Sociales:** cooperación, habilidad interpersonal y administrativa.
- **Rasgos relacionados con el trabajo:** interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para lograr mejores condiciones de liderar con éxito. (Chiavenato, 2007).

5.2.8.2. Teorías de Estilos de liderazgo.

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo (Chiavenato, 2007). La teoría señala tres estilos de liderazgo, que son observados en la Tabla No. 2.

Tabla 2. Estilos de liderazgo

ÍTEM	AUTORITARIO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
Toma de Decisiones	El líder fija las directrices sin participación del grupo	Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder.	Libertad completa en las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder.
Ejecución de Tareas	El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.	La participación del líder en el debate es limitada.
División del trabajo	El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la elección de los compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de la participación del líder.
Personalidad	El líder es dominante. Elogia y critica el trabajo "individual" de cada miembro.	El líder es "objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

Fuente: (Chiavenato, 2007)

5.2.8.3. Teorías situacionales de liderazgo.

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación, por el contrario cada situación requiere un tipo de liderazgo para operar. (Chiavenato, 2007). El verdadero líder es capaz de adaptarse a un grupo particular de personas, en condiciones extremadamente variadas. Los elementos fundamentales de la teoría situacional del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

Dentro de las teorías situacionales de liderazgo hay tres que son las principales, dentro de esta división:

- La elección de los patrones de liderazgo.
- El modelo contingencial.
- La teoría del camino-meta.

La primera teoría considera que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentre (Chiavenato, 2007). La segunda teoría denominada *modelo contingencial* de Fiedler establece que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que, por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo (Chiavenato, 2007).

La tercera Teoría del Camino Meta o también llamada de los medios y los objetivos, fue desarrollada por el psicólogo estadounidense Robert House en 1971. Esta teoría afirma que un líder tiene la responsabilidad de ayudar a sus seguidores para que alcancen sus metas y de brindarles la dirección y el apoyo que necesiten, con el objeto de garantizar que estas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.

El término “Camino-meta” se deriva de la idea que los buenos líderes aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a transitar del punto en el que se encuentran a la consecución de sus metas y facilitarles el trayecto eliminando los obstáculos y baches del camino. (Robbins, 2002). La teoría asume que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta).

House reconoce que los líderes son flexibles, es por ello que la teoría camino-meta implica que un mismo líder puede presentar uno o todos estos estilos de liderazgo, dependiendo de la situación o el entorno en el que se esté desarrollando. La teoría propone dos tipos de variables o situaciones contingentes que moderan la relación entre el comportamiento y el resultado del líder, es decir, variables del entorno que no están sujetas al control del empleado y variables que forman parte de las características personales del empleado. Los factores del entorno determinan el tipo de comportamiento que requiere el líder para maximizar los resultados de los seguidores y las características personales de cada uno determinan la forma de interpretar el entorno, así como el comportamiento del líder. (Robbins, 2002)

House identifico cuatro comportamientos en los líderes, los cuales se muestran en la tabla N° 3.

Tabla 3. Comportamientos según el tipo de líder en la teoría camino-meta

Tipo de Líder	Comportamiento
Directivo	Informa a los empleados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y presenta lineamientos específicos respecto a cómo cumplir las tareas.
Solidario	Es amigable y manifiesta interés por las necesidades de sus seguidores. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales.
Participativo	Consulta con los subordinados y considera sus sugerencias.
Orientado a Logros	Fija metas desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel, muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño.

Fuente: (Robbins, 2002)

Finalmente se puede decir que las acciones y elecciones de un líder están relacionadas con las capacidades y necesidades de sus colaboradores. Esta relación obliga al líder a realizar elecciones que promuevan las decisiones o deseos de un colaborador, tratando y corrigiendo sus errores al mismo tiempo. Así que en última instancia, la teoría, está construida alrededor de la motivación, la satisfacción, promoviendo así a los participantes a lograr las metas que el líder establezca.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se exponen algunos conceptos básicos para la investigación del presente trabajo.

- **BANCOS COMUNALES:** Un banco comunal es un grupo de entre 30 y 50 personas de una misma comunidad, generalmente mujeres, que se unen para garantizarse mutuamente los préstamos recibidos, para favorecer el ahorro y para prestarse apoyo mutuo. Su objetivo es crear un grupo de autoayuda entre los miembros de una misma comunidad, para facilitar el acceso a servicios financieros y generar una actividad que aporte ingresos.
- **EXCLUSIÓN SOCIAL:** Hace referencia al acceso restringido, con cierto grado de permanencia en el tiempo, a los derechos sociales, como el derecho a un estándar de vida digno, o más concretamente, el derecho al trabajo, a la

vivienda, a un sistema sanitario, a la educación, a los recursos financieros o a la vida social y participación política todo ello, por la manera en que los servicios sociales están organizados o por la vulnerabilidad de la situación económica, social y política de determinados ciudadanos.

- **EXCLUSIÓN FINANCIERA:** Hace referencia a la imposibilidad, incapacidad o falta de acceso a los productos y servicios financieros más elementales apropiados a las necesidades de las personas, como pueden ser cuentas de ahorro, medios de pago, créditos o seguro.
- **FONDOS ROTATORIOS:** Los fondos rotatorios o ROSCAS, por sus siglas en inglés, consisten básicamente en un grupo de personas que tienen algún tipo de relación entre ellas, se juntan cada cierto tiempo y aportan una determinada cantidad de dinero a un fondo de ahorro común que posteriormente servirá para que los miembros del grupo vayan recibiendo por turnos los préstamos correspondientes, no en el momento que se necesite, sino en el momento en que se asigne.
- **GARANTÍAS REALES:** Consiste en fijar un bien determinado del deudor (inmuebles, valores negociables, hipoteca) como garantía de pago de la deuda.
- **GRUPOS SOLIDARIOS:** Conjunto de entre cinco y ocho personas, unidas por un vínculo común, generalmente vecinal o de amistad, quienes se organizan en grupo con el fin de acceder a un servicio de crédito. Una vez reunidos, deberán recibir capacitación y asistencia del promotor designado por la institución para ayudarles a constituir formalmente el grupo, elegir entre todos los miembros a aquel que será el coordinador, explicarles los términos y condiciones del préstamo que van a solicitar y hacerles entender la responsabilidad del compromiso que van a adquirir.
- **INCLUSIÓN:** proceso mediante el cual se logra la igualdad y se superan las disparidades en la productividad, las aptitudes (educación) y el empleo, la segmentación del mercado laboral y la informalidad, que son las causas principales de desigualdad.
- **INCLUSIÓN SOCIAL:** es el proceso de empoderamiento de personas y grupos, en particular los pobres y los marginados, para que participen en la sociedad y aprovechen las oportunidades. Da a la gente voz en las decisiones que influyen en su vida a fin de que puedan gozar de igual acceso a los mercados, los servicios y los espacios políticos, sociales y físico.
- **PRÉSTAMOS INDIVIDUALES.** La metodología de los préstamos individuales es la misma que la de un préstamo convencional. Una vez concedido el préstamo es la persona de forma individual la que debe devolver a la institución

prestamista el principal más los intereses, las exigencias son menores en cuanto a garantías colaterales y la cantidad concedida es de menor cuantía.

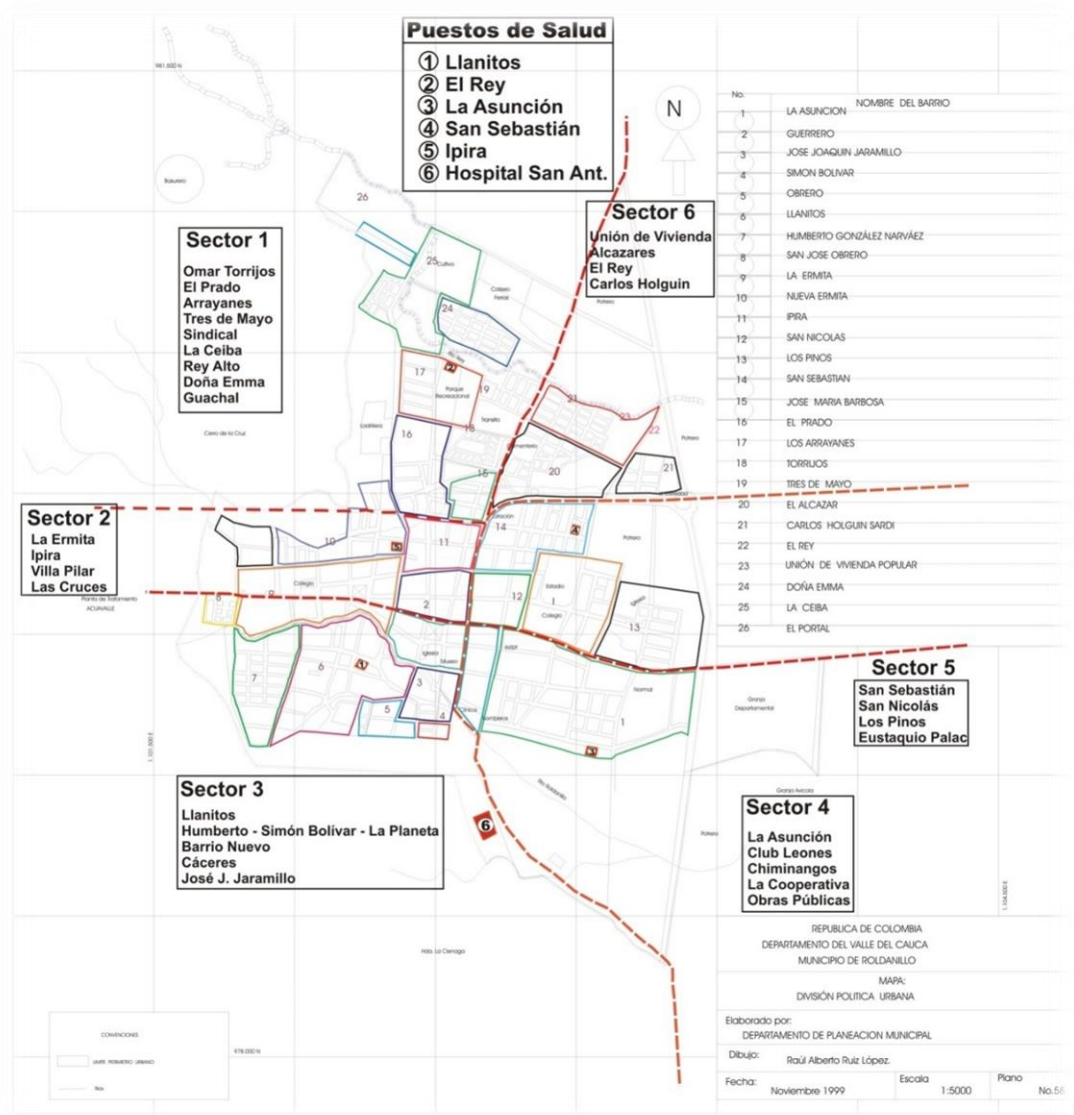
- **POBLACIÓN VULNERABLE:** aplica a aquellos sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo que les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar.
- **RED SOCIAL:** Es concebida como la manera en que un grupo de individuos establecen distintos tipos de relaciones a partir de unos intereses comunes
- **SELF HELP GROUPS:** Los grupos de autoayuda o también denominados SHGs, son grupos de unas 15-20 mujeres, que se constituyen con la ayuda de otra institución que puede ser: un banco, una agencia facilitadora, una ONG o una IMF. Los miembros del SHG deciden ahorrar periódicamente pequeñas cantidades de dinero, que guarda el líder del grupo. Los miembros comienzan a prestarse entre ellos y en una asamblea evalúan las necesidades de financiación de cada integrante del grupo, de manera que otorgan diferentes cantidades según la persona. Asimismo deciden los términos y el tipo de interés a cargar.
- **TEJIDO SOCIAL:** El entramado de relaciones cotidianas que implican a su vez relaciones de micro vínculos en un espacio local y social determinado, donde se dan una serie de relaciones internas e interdependientes, de influencia recíproca entre sus habitantes, que cumplen una función de apoyo y soporte emocional, cultural, físico, social y económico a sus interactuantes.
- **VULNERABILIDAD:** Según lo señalado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, la vulnerabilidad puede definirse como un estado de elevada exposición a determinados riesgos e incertidumbres, combinado con una capacidad disminuida para protegerse o defenderse de ellos y hacer frente a sus consecuencias negativas.

5.4. MARCO CONTEXTUAL

El presente trabajo que abarca la documentación del modelo operativo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito de La Fundación Persistir, tiene lugar en el municipio de Roldanillo, ubicado al Norte del Departamento del Valle del Cauca, fundado el 20 de enero de 1576 por Francisco Redondo Ponce de León. El Municipio de Roldanillo tiene una población encuestada por el SISBEN de Cuarenta y Dos mil novecientos seis (42.906) personas, distribuidas el 29% en la Zona rural y un 71% en el área urbana, con un total de Diez Mil Novecientos hogares (10.109). Lo constituyen veintiséis (26) barrios en la zona urbana (Ver Ilustración No. 4), diecinueve (19) corregimientos y

dieciséis (16) veredas en la zona rural, tiene una extensión de veintiún mil ciento cuarenta y siete hectáreas (21.147 Ha), está ubicado a 4° 24' 08" de latitud norte y a 76° 09' 12" de longitud oeste. (Alcaldía Municipal Roldanillo, 2012)

Ilustración 4. División Política Urbana



Fuente: Departamento de Planeación Municipal Roldanillo

Sobresalen de su economía la agricultura, la ganadería, la agroindustria, la cultura, el turismo y el arte. Sus principales cultivos son caña de azúcar, plátano, maíz, café, tabaco, soya, mijo, hortalizas y frutas. En cuanto al número de habitantes por vivienda se encuentra en promedio para la zona urbana 3,5 habitantes en comparación a la zona rural con 3,8 habitantes.

Los barrios de la zona urbana con mayor promedio de población por vivienda son el Rey Medio (7 hab.), Rey Alto (5,2 hab.), Rey Bajo (5 hab.), Llanitos (5 hab.) y Adolfo León (5 hab.) los cuales corresponden a los estratos 1 y 2 del Municipio, que en su mayoría son hogares que la Fundación Persistir ha impactado con sus programas y donaciones. Del total de la población de Roldanillo el 48,0% son hombres y el 52,0% mujeres, a su vez el 40,0% de la población ha alcanzado el nivel básica primaria y el 37,1% secundaria; el 4,4% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,2% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 7,5%. (DANE, 2005)

En la parte montañosa del municipio se encuentran los Parques y Reservas Naturales, El Mirador Roldanillo "La Tulia", desde donde se observa una panorámica de la ciudad del Valle del Cauca, los Cerros del Calvario, Pijao, Paramillo y Montañuela, utilizados como pistas de lanzamiento para los cometistas y parapentistas, durante todo el año.

El municipio tiene una arquitectura colonial donde se destacan construcciones como la Ermita, que venera al patrono de la ciudad, La Parroquia de Roldanillo, fundada en 1576, La Capilla de Santa Rita y Nuestra Señora de Chiquinquirá, además cuenta con el Museo Rayo, construido hace 15 años en honor al maestro Rayo oriundo de Roldanillo.

5.5. MARCO LEGAL

En Colombia existe un marco legal para el microcrédito, más no así para las microfinanzas; las únicas entidades que pueden captar ahorro del público son los establecimientos de crédito y las cooperativas con actividad financiera; así mismo la expedición de seguros está restringida a compañías de seguros vigiladas por la Superintendencia Financiera.(Artículo 335 C.N.C). Por lo tanto las ONGs, se encuentran bastante restringidas para ofrecer servicios de microfinanzas, más allá del microcrédito. (Serrano, 2009).

En este sentido, los fondos autogestionados captan recursos de sus socios, generalmente bajo la modalidad de aportes voluntarios y obligatorios. Dado que se trata de una actividad restringida a los socios, se realiza sin una regulación específica y, por tanto, sin carácter de ilegalidad.

La ley 590 del año 2000, conocida como ley MYPYME, en el artículo 39, estableció la definición legal de microcrédito como:

“Artículo 39. Sistemas de microcrédito. Con el fin de estimular las actividades de microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento a microempresas, dentro del cual el monto máximo por operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos mensuales legales vigentes sin que, en ningún tiempo, el saldo

para un solo deudor pueda sobrepasar dicha cuantía autorizase a los intermediarios financieros y a las organizaciones especializadas en crédito microempresarial, para cobrar honorarios y comisiones, de conformidad con las tarifas que autorice el Consejo Superior de Microempresa, no repuntándose tales cobros como intereses, para efectos de lo estipulado en el artículo 68 de la Ley 45 de 1990”.

En el Decreto 1119 de abril 11 de 2008 se dictan medidas para promover el acceso a los servicios financieros por las personas de menores recursos y se reglamenta parcialmente el artículo 70 de la Ley 1151 de 2007, el cual trata sobre cuentas de ahorro de bajo monto libre de toda inversión obligatoria.

El gobierno mediante diferentes tipos de herramientas ha buscado incrementar los niveles de bancarización, pero solamente para el año 2007, en la ley No. 1151 del 24 de julio, en la cual se expide el plan nacional de desarrollo para los años 2006-2010, en su capítulo II, artículo 6, es que se hace referencia a una política que mediante diferentes organismos implementa estas herramientas: Esta es la política de la banca de las oportunidades, una política de largo plazo dirigida a crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso de la población excluida del sistema financiero formal y promover la utilización de servicios financieros integrales como ahorro, crédito, pagos, transacciones y seguros, esta busca atender prioritariamente a los grupos de población conformados por las familias de menores ingresos, las madres comunitarias, mujeres cabeza de hogar, y las familias de habitantes de la calle desplazados, los microempresarios, la población vulnerable, las pequeñas y medianas empresas y los emprendedores que actualmente no están adecuadamente atendidos. Mediante Decreto 3078 del año 2006 (hoy incorporado en el Decreto 2555 de 2010) se da inicio a la banca de las oportunidades.

La Ley 743 de 2002 define la acción comunal como una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable, construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.

6. DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se realizará un estudio descriptivo, en la búsqueda de la documentación y sistematización de experiencias en la conformación de los grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir del municipio de Roldanillo, entendiendo el concepto de sistematización como un proceso de reflexión crítica de las vivencias para su ordenamiento y reconstrucción, de tal manera que se identifiquen las particularidades de la iniciativa frente a conceptos conocidos como: bancos comunales, fondos auto gestionados de ahorro y grupos de ahorro y crédito local. Empleando para ello los procesos de observación, indagación y formulación de entrevistas, que permitan conocer las experiencias vividas por los actores involucrados en el proceso.

La metodología para realizar la documentación del modelo operativo de gestión comunitaria retoma métodos planteados en la Guía Metodológica para la Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo (Berdegue, 2007), como instrumento para la recopilación simplificada y participativa de experiencias puntuales, en las que se estudiara:

- Los Actores directos e indirectos
- La situación inicial y los elementos de contexto
- El proceso de intervención
- La situación final
- Las lecciones aprendidas

Por otro lado se registraran los hechos sobresalientes y las conclusiones obtenidas en este proceso.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a emplear es el deductivo - inductivo y el de observación. En primera instancia por observación porque que se visitarán los grupos de ahorro de la fundación, con el fin de identificar el rol de cada uno de los participantes, los métodos y procedimientos para los procesos de ahorro y crédito y en general el funcionamiento de los grupos.

En segundo lugar es deductiva porque pretende verificar como el modelo teórico funciona en la realidad, partiendo de la generalidad del concepto, a la particularidad de los hechos que lo caracterizan así como los resultados obtenidos desde la perspectiva de los agentes involucrados en el proceso.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.3.1. Fuentes secundarias

Se realizará una revisión bibliográfica acerca de la temática de grupos de ahorro y crédito local, en libros y revistas especializadas, así como se buscarán trabajos de investigación con referencias similares al objeto de estudio de la presente, de manera que sirva de base en el proceso de investigación. En este sentido se consultará los postulados de Muhammad Yunus, creador del Banco Grameen de Bangladesh, quien estableció los bancos comunales. Por otro lado se hará revisión de la metodología de grupos de ahorro y crédito local propuesta por la Banca de Oportunidades, así como los estudios de Jaime Villarraga, sobre el estudio de fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito.

En este sentido será necesario ahondar en las teorías administrativas y los tipos de liderazgo de modo que se pueda evidenciar cuales han sido las estrategias y formas de operación que la Fundación Persistir ha empleado para la cohesión de los equipos.

6.3.2. Fuentes primarias.

- **ENTREVISTAS:** Se realizarán entrevistas semiestructuradas con el señor Álvaro Javier Bareño, presidente de la Fundación Persistir, con el propósito de indagar desde su perspectiva, sobre la situación actual de los grupos, las metodologías que se está empleando y en general, visualizar un panorama sobre el cual están operando los grupos de ahorro. También como fuente primaria se tomarán testimonios, experiencias y relatos que los participantes de los grupos manifiestan a través de la elaboración de las entrevistas no estructuradas y taller de grupo.
- **OBSERVACIÓN:** Se realizará inicialmente un proceso de observación, para lo cual será necesario un trabajo de campo, a fin de entender las dinámicas de los grupos, asistiendo a las reuniones programadas, siendo un sujeto espectador, de modo que se conozca y entienda los factores que posibilitan y permiten el modelo.
- **GRUPOS FOCALES:** en los cuales se buscare que a partir de una entrevista abierta, los grupos reflejen sus experiencias, propongan y discutan sobre la forma en que conciben la metodología, los beneficios obtenidos y en general sobre su participación en este proceso de asociación.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de los resultados de las técnicas empleadas para la recolección de datos, se procederá a realizar la tabulación de las entrevistas a manera de escritos de resumen, identificando en ellos los puntos similares y aquellos caso de éxito más relevantes del modelo.

Cada uno de los objetivos contara con un tratamiento específico, donde se aplicaran una serie de herramientas que contribuirán a la recolección de la información necesaria para el desarrollo de los mismos, tal y como se observa en la Tabla No. 4.

Tabla 4. Herramientas para el desarrollo de los objetivos de la investigación.

DISEÑO METODOLÓGICO CUADRO DE RESUMEN			
OBJETIVOS	TIPO	MÉTODO	HERRAMIENTA
1. Identificar los factores del entorno que facilitaron el desarrollo del modelo de gestión comunitaria para la propuesta metodológica de grupos de ahorro y crédito local, caracterizando la población y reconstruyendo su historia	Descriptivo	Inductivo Observación	• Entrevista en profundidad al directos de la fundación Álvaro Bareño • Taller construcción de la Historia de los GACL. • Grupo Focal con participantes sobre beneficios de los fondos. • Observación de los participantes a través del trabajo de campo
2. Describir las fases de desarrollo que permitieron la conformación de los grupos de ahorro de la organización.	Descriptivo	Deductivo Cualitativo Observación	• Entrevistas con participantes de los grupos y director de la Fundación. • Entrevista líderes y red de aliadas entre ellos: Casa Quintero, Cogestores Red Unidos, Tesoreras de los grupos.
3. Identificar las cualidades y particularidades de dirección para la operación del modelo de gestión comunitaria.	Descriptivo	Cualitativo	• Entrevista integrantes de los grupos. • Aplicación de Test. • Trabajo de Campo, taller de grupo.
4. Evaluar los aprendizajes obtenidos a partir de la iniciativa del modelo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito, como factores fundamentales en la construcción del tejido social	Descriptivo	Cualitativo	• Grupo Focal • Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración propia.

7. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES FACILITADORES DE DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO

Para el desarrollo de la identificación de los factores del entorno que han posibilitado el modelo de gestión comunitaria para la conformación de los grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir, se empleó como estrategia la entrevista en profundidad, definida por Taylor y Bogdan como: *“Reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”* (Taylor, 1992), buscando obtener datos cualitativos y cuantitativos respecto a la experiencia y operatividad de los grupos.

Dicha herramienta fue aplicada el día catorce (14) de septiembre de 2015, al director de la Fundación, señor Álvaro Bareño (Ver Anexo 1), la cual tuvo como objetivo, reconstruir la historia de los Grupos de Ahorro y Crédito local (GACL)³, ahondar en los elementos motivacionales que dieron origen al proceso, así como los factores claves para su conformación y sostenimiento. A través de la aplicación de esta herramienta se logró una conceptualización general sobre los fondos y los aspectos que permitieron la implementación del programa.

Dentro de este marco y dando continuidad a la reconstrucción de hechos históricos esta vez desde la perspectiva de los participantes, se elaboró un grupo focal (Ver Anexo 2) con cada uno de los fondos, teniendo en cuenta los lineamientos de (Castillo, 2002), quien señala que: *“El grupo focal tiene predominantemente una finalidad práctica que busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido, estimula la creatividad de los participantes y se crea un sentimiento de coparticipación por parte de los entrevistados. A través de esta técnica los entrevistados logran hablar en su propio lenguaje, empleando sus propios conceptos, términos y particularidades evitando sesgar la información a respuestas condicionadas”*. En este sentido, el grupo focal tuvo como eje central responder al interrogante: ¿Cómo nace el grupo de ahorro y cuáles han sido las actividades y acontecimientos más importantes de este?, elaborando en este sentido, la historia de los grupos de ahorro y crédito de la fundación y sirviendo como mecanismo de validación de la información antes recopilada en la entrevista.

Como primer paso para la aplicación de esta herramienta, se otorgó una explicación a los participantes del objetivo a alcanzar, observando al inicio de la

³A partir de este momento se usará la abreviación GACL, para hacer referencia a los Grupos de Ahorro y Crédito Local de la Fundación Persistir, conocidos también como Grupos de Autoayuda – Self Help Groups, fondos rotatorios, fondos comunitarios

actividad que los integrantes de los fondos se mostraban temerosos en dar sus opiniones, dado a que algunos desconocían cómo había empezado el proceso de conformación de los GACL, pero recurriendo a aquellos participantes con mayor trayectoria se empezaron a generar diálogos involucrando al resto de ahorradores permitiendo que desde su propia óptica y experiencia recapitularan fechas memorables que han marcado el rumbo de los grupos y se identificaran factores facilitadores del proceso a través de una participación activa por parte de los interesados. Al final de la actividad se logró construir la reseña histórica de cada grupo, reconocer el nombre de los fondos, haciendo una comparación entre hechos pasados en contraste con las realidades actuales que viven los GACL y permitiendo a los participantes proponer actividades con las cuales se podría mejorar el grupo.

Por otro lado, para lograr caracterizar a la población participante de los GACL, se aplicó una entrevista estructurada (Ver Anexo 3) que se realizó en el periodo comprendido del 23 de septiembre al 10 de Octubre de 2015, con una frecuencia de dos (2) sesiones por grupo, en la cual participaron ochenta (80) integrantes de los cinco (5) fondos que tiene la fundación. Dicha herramienta se empleó con el objetivo de identificar en ellos variables de tipo geográfico como la localidad en la cual viven y la zona de residencia; variables de tipo demográfico que corresponden a la edad, ocupación, tamaño de la familia, nivel educativo y estado civil; variables psicográficas, haciendo referencia a motivos de ahorro, pensamientos propios sobre el grupo al que pertenece, puntos de vista sobre el facilitador o instructor, así como también variables de tipo comportamentales, como lo son el destino final de los microcréditos que adquieren.

Durante el desarrollo de esta fase y gracias a la explicación de los objetivos de la aplicación de la entrevista, los encuentros previos con los miembros de los grupos y el apoyo de la fundación al determinar como elemento clave la caracterización de estos, se logró una participación efectiva y colaboración por parte de los integrantes de cada grupo, recolectando de ellos las ideas más arraigadas sobre el fondo y las características propias que los identifican. Al finalizar esta etapa se obtiene un perfil de ahorradores con las características similares que comparten, siendo una oportunidad para que la fundación aumente el conocimiento que tiene de sus usuarios, mejore la comunicación, se ajusten actividades y servicios ofrecidos a las particularidades y necesidades que tienen sus miembros; siendo en últimas un proceso análogo a la segmentación de mercados que en palabras de Kotler se define como: *“Un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto de esfuerzo de marketing”* (Kotler & Gary, 2013)

Con la aplicación de las herramientas metodológicas se obtuvo como resultado los siguientes documentos, los cuales se detallarán en los siguientes apartes del trabajo: La Historia de los GACL, la Caracterización de la población objeto de estudio y los Factores Facilitadores del proceso.

7.1. CONTEXTO HISTÓRICO LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR

La idea de conformar grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir de Roldanillo Valle, nace en el año 2011, tras la participación por parte de la organización en un seminario - taller que realizaba la Gobernación del Valle, en convenio con la oficina de la Gestión Social y la Cámara de Comercio de Cali, en la que son capacitadas las organizaciones base de la región vallecaucana, en el tema de modelos de economía y microcrédito social.

Inicialmente la Fundación Persistir, asiste sin pensar en encontrarse con un tema nuevo o innovador, lo hace simplemente para adquirir una enseñanza más, pero en el desarrollo de esta formación, dictada por una ONG internacional experta en la creación de grupos de ahorro y crédito denominada Yunus Negocios Sociales⁴, se proporciona un marco general de reglas y principios básicos para la conformación de estos fondos solidarios y se enmarca como un medio para acercar los servicios financieros a comunidades excluidas del sistema bancario tradicional.

Por lo expuesto, la Fundación Persistir en cabeza de su director Álvaro Javier Bareño Aponte, logra vislumbrar y concebir la metodología recibida como una herramienta que bien podría conectar por un lado, la necesidad que tenían las familias del municipio de acceder a recursos económicos y por el otro, la posibilidad de crear un programa nuevo desde la organización que diera respuesta a esas exigencias de la comunidad y que aprovechara la disponibilidad de recursos humanos, de conocimiento, espacio y tiempo que tenía la institución para la implementación del modelo. Porque si bien, los programas de la organización como las donaciones, las capacitaciones, el voluntariado y acompañamiento familiar, educaban y edificaban en diversos saberes a los hogares atendidos, también era cierto, que no lograban concretar o responder a situaciones económicas sólidas donde se subsanaran algunas necesidades básicas que se les presentaban a las familias en su diario vivir y donde estas fueran artífices de su propio desarrollo.

Es así, como la fundación materializa estos aprendizajes obtenidos en una nueva línea de acción denominada: Programa de Inclusión y Educación Financiera, en la

⁴Yunus Negocios Sociales Colombia (YSB) es una organización pionera en incubación de Negocios Sociales en Colombia, enfocada a resultados y comprometida con la construcción de un capitalismo más humano a través de los negocios sociales y la filosofía del Profesor Yunus, brindando asesoría y acompañamiento a emprendedores social en diferentes etapas de su negocio. Inicio como Grammen Caldas en el año 2011, buscando estrategias éxitos alrededor de todo el mundo para erradicar la pobreza, ahora pertenece a YSB Global. Disponible en internet en: <http://yunusnegociossociales.co/yunus-negocios-sociales/>

que se plantea como objetivo el acompañamiento a las familias para generar procesos de ahorro, crédito y formación en economía familiar, a través de la implementación en las comunidades de los Grupos de Ahorro y Crédito Local.

Para lograr este cometido, la Fundación Persistir conservando la esencia del modelo, realiza algunas modificaciones para la operatividad del mismo, como lo son la frecuencia de las reuniones, adaptaciones a planillas de ahorro y crédito, la frecuencia de los pagos, la tasa de interés y los cortes financieros, generando unas pinceladas propias a las realidades del municipio de Roldanillo, en términos de condiciones geográficas, culturales y económicas, logrando así la conformación de un grupo de personas con condiciones similares, dinámico y participativo, en torno a las temáticas de las microfinanzas, buscando en este sentido, que las personas participantes se empoderaran, ahorraran, no dependan de la deuda a costos elevados para financiarse y donde existe un componente asociativo importante; este primer GACL, fue denominado el Paraíso e inicio sus operaciones en el mes de marzo del año 2012. (Ver Ilustración No. 5)

Ilustración 5. Algunos integrantes del GACL El Paraíso



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

En relación con el fondo el Paraíso conviene decir, que empezó su funcionamiento con siete integrantes, los cuales eran trabajadores de una fundación aliada a la organización, quien aceptó el reto de poner en marcha el modelo. El primer ahorro de este fondo fue en promedio de siete mil pesos (\$7.000) aproximadamente, en el que la fundación Persistir también participó con capital propio, para dar ejemplo del ahorro. Las reuniones se hacían semanalmente, se ahorraba de manera libre y

voluntaria, eran capacitados en el modelo y gestionaban pequeños préstamos. Esta primera experiencia en la creación del fondo no fue nada fácil, pues a pesar de que existía un previo reconocimiento de la fundación y una confianza entre aliados, para este año se presentaban aspectos de tipo económico y social que de alguna manera influenciaba en la consolidación de los grupos. Para precisar la situación, la comunidad estaba en periodo electoral, por lo cual al citar a las personas para la reunión del GACL, pensaban que se trataba de reuniones políticas, por lo que la asistencia era reducida.

Por otro lado, las personas convocadas se encontraban temerosas porque cuatro años atrás había estado presente la crisis de las denominadas pirámides o captadoras ilegales en el país, fenómeno que se caracterizó por la pérdida de sumas significativas de dinero de muchos ahorradores que fueron estafados, esto hacía que el proceso de convencimiento y solidificación del grupo fuera complejo porque las personas escuchaban que la única forma segura de ahorro era el banco y la fundación venía a proponer un modelo de ahorro en grupo, donde los ingresos eran guardados en una caja o alcancía custodia con llave y donde los recursos iban a ser administrados por las propias personas del grupo, los montos eran voluntarios, flexibles y mínimos, lo que suscitaba una desconfianza para iniciar con el ahorro.

Paralelamente aparecía la crisis económica mundial donde se vivenciaba el alza de los precios de la canasta familiar, algunos trabajadores fueron despedidos de sus empleos, lo que de alguna manera hacía difícil el proceso de ahorro de las familias. Sumado a estos aspectos, la falta de cultura de ahorro y de créditos a baja tasa de intereses era un paradigma a romper y sobre el cual la fundación tenía que trabajar, evitando la deserción del grupo.

Sin embargo, la fundación recurrió a su poder de convencimiento mediante una explicación clara individualizada y detallada del proceso, lo que hizo que las personas fueran ganando confianza en esta alternativa de ahorro, tal como sucedió en el caso del Banco Grameen en Bangladesh, cuando el profesor Yunus debido convencer a las mujeres para que recibieran los préstamos visitándolas una a una y explicando a sus familias en qué consistía el ahorro, hecho que permitió en la actualidad, que el noventa y cinco por ciento (95%) de los prestatarios sean mujeres. (Yunus, 2002).

Además la Fundación Persistir recurrió a una estrategia de recomendación para lograr aumentar el número de participantes, en donde la honorabilidad del ahorrador jugaba un papel preponderante, dado a que se capacitaba y emporaba a tres personas y estos a su vez replicaban el modelo a otras personas más, siendo una muestra del marketing boca a boca. Al respecto (Kotler & Gary, 2013) mencionan: *“Las palabras personales y recomendaciones de amigos, socios y otros consumidores confiables tienden a ser más creíbles que las palabras procedentes de fuentes comerciales, tales como anuncios o vendedores”*. De esta

manera el GACL, poco a poco fue solidificándose, siendo hoy el grupo más antiguo, conformado por veinte (20) integrantes que juntos han logrado construir un capital común, y donde muchos de los créditos otorgados por el grupo han tenido como destino, mejoras locativas, estudio para los hijos y obras sociales en favor de la comunidad.

Luego de la vivencia de este primer proceso, para el mes de Julio del año 2013 inicia un nuevo reto para la fundación, ésta es convocada por el gobierno local en conjunto con la Comisaria de Familia del municipio, para impartir una capacitación sobre emprendimiento a mujeres de los estratos 1 y 2 del Sisben; la organización empieza a empoderar a las mujeres para desarrollar sus iniciativas productivas e inicia afianzando el tema de nociones básicas en finanzas. A partir de esta cohesión entre las participantes y el señor Álvaro Bareño como capacitador, surge la posibilidad de una segunda fase de adiestramiento y se invita a las mujeres para crear un GACL, originándose así el segundo fondo de ahorro autogestionados denominado: Mujeres con derechos que se puede apreciar en la Ilustración No. 6, el cual inicio con aproximadamente diez (10) mujeres que provenían de la capacitación inicial. Actualmente este grupo se encuentra conformado por veintidós (22) mujeres quienes a través de sus aportes han creado un capital financiero y social consolidado que ha sido base para lograr emprendimientos y sostener sus actividades productivas.

Ilustración 6. Integrantes del GACL Mujeres con Derechos



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

Aunado a la filosofía de capacitar y empoderar a las mujeres en los temas de ahorro y crédito, para noviembre del mismo año, surge una nueva oportunidad para la fundación de conformar un GACL, esta vez con madres comunitarias de los hogares familiares del ICBF. Para ello, la fundación fue contactada por el coordinador del programa señor Eros Rodríguez y reconociendo el valor que tienen los fondos autogestionados para mejorar los lazos comunicativos y de confianza entre participantes, se da inicio al nuevo grupo, esto fue denominado Grupo de Ahorro y Crédito Madres Comunitarias, (Ver Ilustración No. 7), actualmente son veintinueve (29) mujeres que semanalmente se reúnen, comparten sus ideas, aprovechan el tiempo libre y se capacitan en economía básica familiar y microfinanzas, con el apoyo del coordinador de programa de hogares comunitarios como facilitador del proceso y quienes han visto en el modelo una forma de conseguir sus propias metas.

Ilustración 7. Integrantes del GACL Madres Comunitarias



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

Algo semejante ocurre para el mes de abril del año 2014, el director Fundación Persistir señor Álvaro Bareño, en su trabajo como cogestor social para la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), en el marco del programa Red Unidos, observa como a través del modelo de GACL, existe la posibilidad para mejorar la condición de vulnerabilidad que presentan algunas familias atendidas, por un lado educándolas en los temas de ahorro y crédito y por el otro, impulsando a las familias a generen mecanismos de protección frente a situaciones hostiles; aportando a la consecución de los logros de la dimensión de Bancarización y Ahorro que sugiere el programa. Es así, como a través de una focalización que realizan los cogestores sociales del municipio y desde la dirección de la fundación se invita a las familias a la conformación del grupo de ahorro y crédito de familias de la Red Unidos, el cual se denominó: “Mujeres Exitosas”, (Ver

Ilustración No. 8) este fondo cuenta en la actualidad con veintidós (22) participantes; al respecto hace mención el señor Álvaro Bareño: “Este grupo sugiere un gran reto y es bien interesante porque tiene familias en condición de pobreza, en desplazamiento, condición de discapacidad y estratos 1 y 2 del Sisben”. (Bareño A. , Historia y Funcionamiento GALC, 2015)

Ilustración 8. Integrantes GACL Mujeres Exitosas



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

Del mismo modo y siguiendo la estrategia anterior de alianza con Red Unidos, para el mes de mayo de 2015, la Fundación Persistir emprende la conformación de un GACL, ahora destinado para la zona rural del municipio, en la vereda conocida como El Retiro, a cuarenta minutos de la cabeza municipal. Este ha sido un reto que implica una mayor complejidad dadas las particularidades geográficas de zona, la cultura propia del ahorro y el nivel de escolaridad de los participantes, lo que ha hecho que la fundación continúe con su labor de persistir, llegando en este momento a tener doce (12) integrantes y un monto de un millón de pesos, en estos seis meses de trabajo que viene desarrollando con el equipo. El GACL se ha denomina: “El Retiro” (Ver Ilustración No. 9), en alusión a la vereda donde se reúnen cada quince días.

Finalmente haciendo una recapitulación del proceso de instauración de los grupos, es necesario referirse a la capacidad de operatividad que ha tenido la fundación Persistir, logrando transformar una capacitación recibida, en un programa completo y totalmente nuevo para la organización, a su capacidad de emprender y transferir el conocimiento entre participantes y a la confianza que ha logrado generar dentro de los diferentes grupos. En palabras de su fundador, menciona: “El gran logro de los grupos de ahorro y crédito de la fundación, ha sido poder ver

los resultados que ha traído el programa para todos sus participantes, como de poquito en poquito, hemos conseguido llenar los grupos, empoderando a tres personas y luego ellos, nos han servido de referencia para atraer a otras más y es gracias ese sacrificio inicial de la fundación, a la frustración vivida cuando no iba nadie, cuando era duro vender la idea, donde era uno sólo contra el mundo, es que hoy logramos que hayan mujeres que generan ingresos a través de los microcréditos, que existan madres que le pagan la universidad a sus hijos a través de un microcrédito...Entonces ahí viene la pregunta ¿Valió la pena el sacrificio de los voluntarios, de Álvaro, de la fundación?, La respuesta es sí, valió la pena, porque hoy vemos hecha realidad las metas de la gente, en pequeños microcréditos desembolsados”

Ilustración 9. Integrantes del GACL El Retiro



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

7.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR

Para realizar la caracterización de la población que conforma los GACL de la fundación Persistir se aplicaron entrevistas semiestructuradas a ochenta (80) participantes de los fondos, a través de las cuales se destacan las siguientes particularidades:

Generalidades de los GACL

La Fundación Persistir cuenta actualmente con cinco (5) grupos de ahorro y crédito local, que son definido como: *“Una unidad de personas cuyo fin es ahorrar, generar y administrar microcréditos entre ellas mismas para garantizar su calidad de vida”* (Bareño A. , Historia y Funcionamiento GACL, 2015). Iniciaron sus operaciones en el periodo comprendido entre los años: 2012 - 2015, los cuales están conformados por un total de Ciento Tres participantes (103) aproximadamente.

El promedio de integrantes por grupo, es de veinte (20) personas como se puede observar en la Tabla No. 5. El rango de antigüedad oscila entre los siete (7) meses y los treinta y seis (36) meses de creación, siendo El paraíso, el grupo más antiguo y El Retiro, el de menor tiempo de operación, encontrándose este último ubicado en la zona rural y el resto de fondos en zona urbana del municipio.

Tabla 5. Grupos de Ahorro y Crédito Local Fundación Persistir

Nombre del Grupo	N° de Integrantes	Fecha de Creación
1. El Paraíso	20	Marzo/2012
2. Mujeres con Derechos	22	Julio/2013
3. Madres Comunitarias	29	Noviembre/2013
4. Mujeres Exitosas	22	Abril/2014
5. El Retiro (Zona rural)	10	Mayo/2015
Total Participantes	103	

Fuente: *Elaboración propia.*

En cuanto a la justificación para la creación de los grupos de ahorro y crédito de la fundación Persistir, responde a la necesidad de abrir otra línea de acción social para eliminar los problemas financieros de las poblaciones atendidas por la entidad, educándolas, asociándolas y brindándoles acceso a servicios

microfinancieros básicos como el ahorro y microcrédito, dado a que los otros programas de la organización no cumplían con esta misión.

Es por esta razón que el estrato predominante de los participantes corresponde al estrato 1 con una participación del 63,75%, seguido del 28,75% para el estrato 2 y un 7,5% para el 3; reafirmando el perfil socioeconómico al cual está dirigido el programa, que en esencia refiere familias de escasos recursos, con limitantes económicos claramente marcados sobre todo mujeres, madres cabeza de hogar y madres emprendedoras con una fuente de recursos irregular.

El capital de los GACL se ha constituido a partir del esfuerzo colectivo para realizar el ahorro por parte de cada uno de los participantes en las reuniones de grupo, cuya frecuencia es: semanal, para el caso de los GACL Madres Comunitarias, Mujeres Con Derechos y Mujeres Exitosas; mensual para El paraíso y quincenal en GACL El Retiro. Para aumentar y canalizar aportes se recurre en ocasiones a actividades de recaudo como lo son: rifas, venta de comidas, bingos entre otras actividades que permite ampliar el valor ahorrado por participante y que son liderados por el mismo grupo.

Indicadores Financieros

Los fondos de ahorro iniciaron con capital bajo, en promedio el valor acumulado de ahorro por persona se encontraba en el rango de los Cinco Mil Pesos (\$5.000) a los Doce Mil Pesos (\$12.000), en la actualidad el promedio de ahorro acumulado por persona se encuentra en el rango de los Cien Mil Pesos (\$100.000) a un Millón de pesos (\$1.000.000), y el ahorro promedio por sesión inicia en los Dos Mil doscientos pesos (\$2.200) a los seis mil quinientos por persona (\$6.500). (Bareño A. , Historia y Funcionamiento GALC, 2015)

Así mismo el valor de los microcréditos al inicio de los grupos se encontraba entre los veinte mil pesos (\$20.000) a los cincuenta mil pesos (\$50.000), actualmente los montos de microcréditos están en el rango de los noventa y cinco mil pesos (\$95.000) a los cuatrocientos veinte mil pesos por persona (\$420.000). El valor total de los fondos suma cincuenta y ocho millones quinientos mil pesos (58.500.000), habiendo desembolsado Ciento veinticinco millones de pesos en microcréditos en los cinco fondos. El valor máximo de microcrédito ha sido de dos millones de pesos el cual fue realizado en el grupo de ahorro y crédito El Paraíso, fondo que tiene mayor tiempo de constitución; estos indicadores pueden ser observados en la Tabla No. 6.

Estos indicadores fueron proporcionados por el director de la Fundación Persistir a lo largo de las reuniones y entrevistas que se pudieron establecer para la documentación del modelo operativo de gestión comunitaria en la conformación de los grupos de ahorro y evidencian el notable crecimiento que han tenido los grupos a lo largo del tiempo.

Tabla 6. Indicadores financieros con corte 2015

INDICADORES	GRUPO MADRES COMUNITARIAS	GRUPO MUJERES EXITOSAS	GRUPO MUJERES CON DERECHOS	GRUPO EL PARAÍSO	GRUPO EL RETIRO	TOTALES INDICADORES GRUPOS
Valor Total de los Ahorros (Patrimonio)	\$ 15.000.000	\$ 7.500.000	\$ 8.500.000	\$ 25.000.000	\$ 2.500.000	\$ 58.500.000
Valor Total de los Créditos	\$ 28.000.000	\$ 16.500.000	\$ 27.500.000	\$ 50.000.000	\$ 2.900.000	\$ 124.900.000
Número de Créditos Desembolsados	477	322	499	780	37	2.115
Plazo máximo de devolución de prestamos	12 meses	12 meses	12 meses	24 meses	6 meses	
Valor de la Tasa de interés	2%	2%	2%	2%	1%	
Valor Promedio de Ahorro por persona	\$ 6.500	\$ 2.350	\$ 5.500	\$ 5.100	\$ 2.200	
Valor Promedio de Créditos por persona	\$ 250.000	\$ 125.000	\$ 95.000	\$ 420.000	\$ 145.000	
Valor máximo de crédito desembolsado en el Fondo	\$ 1.000.000	\$ 900.000	\$ 950.000	\$ 2.000.000	\$ 450.000	
Valor mínimo de crédito desembolsado en el Fondo	\$ 57.800	\$ 77.500	\$ 112.700	\$ 170.700	\$ 123.500	

Fuente: Fundación Persistir

Ubicación

Los participantes de los GACL se encuentran ubicados con mayor representación en los barrios Los llanitos (16,25%), Unión de vivienda (7,50%), Humberto Gonzales Narváez (6,25%), El paraíso (6,25%), los cuales a nivel municipal están clasificados como sectores en condiciones de pobreza y con problemáticas de tipo social (Roldanillo, 2000), siendo esto concordante con la población objetivo que impacta el programa de Inclusión y Educación financiera de la Fundación.

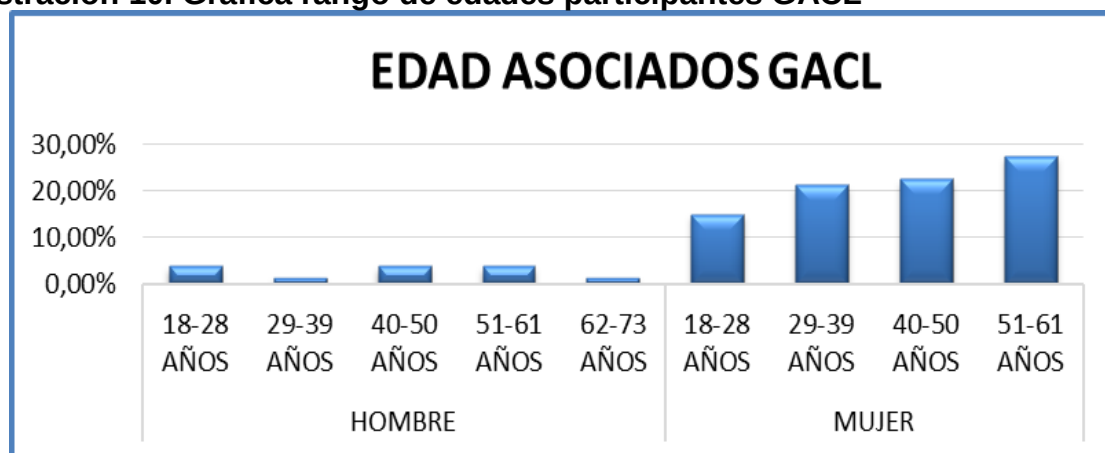
Género y edades

Entre las principales características de la población se tiene que el género predominante en los grupos de ahorro y crédito, es el femenino, representado en un 86,25% de la población y el 13,75% restante corresponde al género masculino. Esto corrobora la afirmación del profesor Yunus: “...**Nosotros creemos que las mujeres son ideales porque prestarles a ellas siempre trae mejores beneficios para las familias, al priorizar el bienestar para los niños... son mejores luchadoras contra la pobreza que los hombres**” (Semana, 2013).

Es de hacer notar que el GACL Madres Comunitarias al igual que en el grupo Mujeres con Derechos, no se encuentra presente el género masculino, los otros grupos de ahorro son de categoría mixta, integrado no sólo por personas adultas sino también con la presencia de niños y jóvenes.

La edad promedio de los integrantes de los grupos son los 42 años de edad, en un aspecto más amplio el 27,5% de las mujeres encuestadas se encuentran en un rango de edad entre 51 – 61 años, el 22,5% entre los 40 a 50 años, el 21,25% entre 29 y 39 años y el 15% entre los 18 y 28 años, por otro lado los hombres se encuentren en los rango de 18 a 28 años, 40 a 50 años y 51 a 61 años cada uno con una participación del 3,75%. Ver Ilustración No. 10.

Ilustración 10. Gráfica rango de edades participantes GACL



Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de los hogares y número de hijos

En cuanto al tamaño del hogar se presenta que el 53,75% de la población encuestada está conformada por 4 a 5 integrantes en su familia, el 38,75% de 1 a 3 integrantes y tan solo el 7,5% está constituido por 6 o más integrantes. A su vez los resultados muestran que el 11,25% de los integrantes no tienen hijos, el

28,75% tiene un hijo, el 26,25% tienen dos hijos, el 21,25% tiene tres hijos y el 12,50% restante tiene entre 4 o más hijos. En promedio los hogares de los grupos de ahorro de la fundación Persistir, tienen dos hijos.

Estado Civil

Respecto al estado civil, el 34% de las personas vive en unión libre, el 33% es soltera, el 25% casados, el 6% separada y el 3% restante viuda. De acuerdo a la información recolectada en un 20% son las mujeres quienes sostienen económicamente el hogar, en un 41,25% son ellas y sus parejas, en un 11,25% la pareja.

Como se observa el porcentaje más alto en cuanto al sostenimiento del hogar está dado por las entrevistadas y sus parejas, situación que está ligada primero a los ingresos que tiene cada una de las partes, pues en su mayoría no alcanzan un mínimo, por lo cual ambos deben ser los responsables de mantener el hogar. Segundo, la equidad de género, en la que tanto el hombre como la mujer tienen derecho a trabajar y participar activamente en la economía para beneficio familiar y/o personal, por último la mujer a través de los años ha comprendido que su papel dentro del hogar no sólo es atender a los niños y al esposo, ellas han adquirido otro compromiso como es el de tener libertad económica y que a través de esta se genere un bienestar para sus familias; pero también es de hacer notar que el 20% de las mujeres son quienes deben responder por el sostenimiento financiero de su hogar.

Formación académica

El nivel educativo alcanzado por los asociados de los grupos de ahorro y crédito, corresponde el 30% a bachillerato completo, el 28,75% tiene un técnico completo, el 13,75% estudió hasta básica primaria completa, el 12,5% realizó su bachillerato incompleto, el 6,25% tienen una primaria incompleta, el 3,75% son profesionales, el 2,5% han realizado una tecnología y el 1,25% no ha tenido estudio. Es importante resaltar que el porcentaje de nivel técnico obedece a que el GACL de madres comunitarias ha recibido por parte de la entidad contratante la posibilidad de formación académica.

Ocupación y tipo de contratación

De acuerdo a la información recolectada se encontró también que las principales actividades a las que se dedican sus asociados son:

- Trabajador independiente (25%),
- Empleado Formal (26,25%),
- Empleado no formal (35%)
- No trabaja (13,75%).

Es necesario aclarar que el porcentaje de empleo formal obedece a que el GACL madres comunitarias, en su gran mayoría está compuesto por mujeres que prestan sus servicios a hogares comunitarios del ICBF, y que por esta razón cuentan un de contrato a término fijo. Es importante destacar también el gran porcentaje de personas que tienen un empleo informal, lo que hace que en muchos de los casos, en el pasado estas personas hayan tenido que hacer uso de los agiotistas para poder obtener un crédito, dado a que no contaban con cartas labores o trabajo estable que garantizara la adquisición de la deuda.

En cuanto a las particularidades del empleo se destaca que el 18,75% de los entrevistados son Madres Comunitarias, el 20% se dedican a oficios varios o empleados domésticas, el 5% trabajo de campo, el 7,5% administra su propio negocio.

Vivienda y tenencia

El tipo de vivienda que predomina en los grupos de ahorro es casa con porcentaje del 87%, el 12% vive en apartamentos y el 1% restante en un cuarto o inquilinato. El 26,25% de las familias habita en vivienda propia, el 41,25% paga alquiler, el 21,25% son viviendas familiares y el 11,25% restante en terrenos adquiridos por posesión o usufructo, esto denota gastos importantes para el hogar respecto a los pagos por alquiler que muchos de sus miembros deben cubrir.

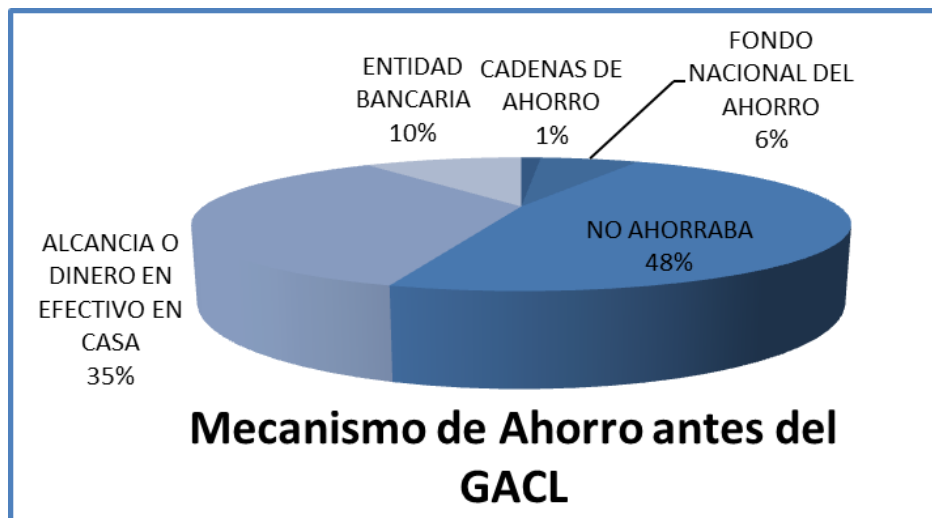
Mecanismos de Ahorro

A través de las entrevistas realizadas se pudo identificar que el 47,5% de los participantes antes de iniciar en el GACL (Ver Ilustración No. 11), no realizaban ningún tipo de ahorro, es decir, no existe una cultura o tradición familiar vinculada a este aspecto, afirmaban los integrantes que en ocasiones había surgido la intención de realizar ahorro en casa, pero que al fin los recursos siempre eran destinados para otros fines o simplemente no se practicaba este hábito; como lo menciona Nhora Milena Salazar Toro, una de las entrevistadas de los GACL: *“Antes no ahorraba y ahora en el grupo tengo un soporte, tengo algo para poder suplir una necesidad en el futuro”* (GACL, 2015)

Por otro lado el 35% de la población objeto de estudio, realizaba su ahorro en alcancía o dinero efectivo en casa generalmente en monedas. El 10% realizaban ahorro en una entidad bancaria y el 6,25% en el fondo nacional del ahorro (FNA), esto obedece a que en el grupo de madres comunitarias dentro de las propias dinámicas del trabajo se incentivaba a las mujeres a que se vincularan a esta entidad. Los participantes hacen alusión que emplear el mecanismo de ahorro a través de entidad bancaria implicaba un gasto mayor dado a que se debía pagar por cuota de manejo y no ganaba intereses, además a través de este medio no se

podría ahorrar pequeñas cantidades de dinero que poco a poco se fueran convirtiendo en un capital mayor.

Ilustración 11. Mecanismos de Ahorro antes de iniciar en el GACL



Fuente: *Elaboración Propia*

Al respecto y Melida Baracaldo menciona: *“Entré al grupo, porque me di cuenta que era una manera muy fácil de uno ahorrar, porque si dejo para ahorrar en mi casa no lo hago, porque se presenta una necesidad y me lo gasto, acá tenemos una opción de adquirir créditos, diferente a lo que pasa con los bancos, donde se tiene que hacer muchos trámites, fijadores, que recomendaciones, aquí no, acá es, el que hizo y ahorro y tuvo la necesidad de hacerlo accede al crédito para cualquier necesidad que uno tiene”.* (GACL, 2015)

Mecanismo empleados para acceder a créditos

Los participantes hacen alusión que el medio más frecuentado para realizar créditos correspondían a entidades bancarias, sobre todo a instituciones microfinancieras como Bancamia, Fundación de la Mujer y Banagrario este porcentaje corresponde al 31,25% de la población; el segundo medio más utilizado para realizar créditos correspondía a agiotistas o prestamistas que en la mayoría de los casos cobran tasas de usura de hasta el 20% mensual y donde el pago de la deuda es diario, los participantes que empleaban este medio corresponde al 30% de los entrevistados. En cuanto a la abstención de créditos se tenía un porcentaje del 27,50% en los que los participantes hacían referencia de no hacer créditos dado a que no tenían garantías que el sistema formal bancario requiere como bien raíz, referencias comerciales o codeudor y porque en cierta medida no disponían de recursos para respaldar la deuda.

Destinos de los créditos realizados en los grupos de ahorro

Los entrevistados han manifestado que los créditos más recordados adquiridos dentro del GACL, han sido para cubrir los siguientes aspectos: Salir de deudas con un porcentaje del 18,75%; para realizar un negocio o adquirir insumos o materiales para una actividad productiva con un porcentaje del 17,50%. Para cubrir gastos personales o necesidades que se presentan en el hogar el 16,25%. Al estudio para pagar su carrera, un semestre o inscribirse a la universidad el 10%, mejoras locativas 5%, compra de medicamentos o gastos relacionados con la salud 5%, ayudar a otros familiares el 3,75% y aún no han hecho prestamos el 6,25%.

Motivaciones para integrarse al Grupo

Las motivaciones para integrarse a los grupos de ahorro han variado con el tiempo. Inicialmente tuvo que ver con la protección de los niños y las familias, posteriormente los asociados se sintieron parte de un equipo de trabajo, quienes a partir de la solidaridad y la confianza forjaron lazos de amistad, compañerismo, que conllevan a que los grupos no se vean solo como una fuente para acceder a servicios microfinancieros, sino como un medio de educarse financieramente, como un lugar de esparcimiento y lo más importante, es una nueva familia y un mecanismo para proyectarse económicamente.

Cuando se investigó sobre si estaría dispuestos a recomendar el grupo y el porqué de la acción, surgieron una serie de respuestas que se relacionan principalmente con: *“Es la única forma de ahorrar”*, *“Se puede prestar dinero a bajo interés y se hace de inmediato”*, *“Es un grupo correcto y honesto con lo que hace”*, *“Somos Serios”*. *“Somos como una familia, que se ha aprendido a conocer.”* A partir de estas frases se evidenció el alto grado de pertenencia que existe de participar en el grupo, los lazos de amistad que se construyen y la conclusión que los participantes de los fondos hacen del grupo, evidenciando que les ha permitido mejorar su calidad de vida, contribuido a ser más cuidadosos y mejores administradores con el dinero, a la planeación en el hogar y prever para el futuro, situación que se da por el estilo de liderazgo participativo desarrollado al interior de cada uno de los grupos, el cual busca un continuo desarrollo de cada uno de los agentes involucrados en el proceso, con el objetivo de que cumplan sus metas personales y sean partícipes de su propio desarrollo.

7.3. FACTORES FACILITADORES DEL MODELO DE GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO

Para abordar el tema de factores facilitadores del proceso de creación de los grupos de ahorro y crédito, dentro de la fundación Persistir, se llevó a cabo un taller de equipo (Ver Anexo 4), en el que la pregunta base era: ¿Cuáles son los aspectos que lo motivan para pertenecer al grupo?, también se realizó entrevista

semiestructurada sobre particularidades del grupo, fortalezas y motivaciones, convirtiéndose estas herramientas en mecanismos para lograr evidenciar aspectos de tipo cultural, social, personal y elementos que hacen de los grupos, un modelo replicable y que coadyuva al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que lo integran.

En este sentido, los participantes han destacado como aspectos dinamizadores y facilitadores del proceso, los que siguen a continuación:

- **CONFIANZA, CONTACTO PERMANENTE Y CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL:** El GACL afirman sus participantes, es una oportunidad para el crecimiento personal, la construcción de lasos de confianza, la hermandad y la integración entre compañeros (GACL, 2015). Las reuniones al ser permanentes facilitan el conocimiento entre los participantes y permite que se reconozca el cumplimiento, desempeño, compromiso y disciplina que cada uno tiene frente al proceso; en ellas se acentúan el valor que tiene el ahorro para cumplir las metas propuestas; también se aborda el trabajo en equipo y la solidaridad que debe haber entre compañeros (Ver ilustración No. 12), siendo un espacio para el esparcimiento, la unión, la comunicación, para la generación de concesos, normas y reglas comunes para el beneficio de todo el grupo. Cada integrante coloca en el otro un sello de confianza porque se trata de un capital que se constituye con los recursos de todos los que conforman el grupo, de este modo los participantes son veedores del proceso, pues el capital es administrado por ellos mismos.

Ilustración 12. Taller construyendo sueños



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

- **INCLUSIÓN SOCIAL Y PARTICIPACIÓN ENTRE INTEGRANTES:** Esto obedece a que en los grupos de ahorro y crédito de la fundación Persistir no existe distinción de razas o credos, ni condiciones económicas, de escolaridad o discriminación por alguna condición física o cultural, de edad o sexo, todos los participantes tienen las mismas oportunidades, son consideradas las ideas de cada uno, se crean ambientes de respeto y reconocimiento (Ver ilustración No. 13). Cada integrante tiene derecho a votar, proponer, disponer sobre sus ahorros, sobre las dinámicas propias del grupo, respetando siempre el uso de la palabra y las ideas de los demás.

Ilustración 13. Reuniones de grupos de ahorro con diferentes participantes



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

- **NORMAS CLARAS Y CONCERTADAS:** Cada grupo de ahorro al iniciar su operación, establece un reglamento o normas básicas para la convivencia y para los procesos de operación del fondo. Este paso se realiza de manera participativa de modo que los reglamentos surjan a partir de ideas acogidas, convenidas y negociadas entre participantes. Desde la fundación, su orientador y director enseña con claridad cuál es el objetivo del grupo de ahorro, qué aspectos son posibles dentro de su dinámica, haciendo que se tenga una idea clara sobre su definición, funcionamiento y alcance (Ver ilustración No. 14). Desde la primera reunión de grupo, queda por escrito y consensuado, la tasa de interés, el tiempo máximo de pago y el procedimiento para realizar el préstamo, como aspectos relevantes para el control de la operación del grupo. También se da a conocer los perfiles y funciones que deberá realizar, el tesorero, la secretaria, quien custodia la caja, las llaves entre otros roles. Como bien afirma el director de la fundación Persistir: *“La clave de la implementación del modelo, son las reglas marco del grupo de ahorro y tener en consideración las decisiones de la gente, plasmarlas y socializarlas con todos y cada uno de*

los miembros, al tener las reglas de juego claras todo el caos de una reunión es controlado” (Bareño A. , Historia y Funcionamiento GALC, 2015).

Ilustración 14. Informe de gestión al grupo de ahorro y crédito



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

- **FACILIDAD PARA EL AHORRO, EL CRÉDITO Y TASA DE INTERÉS BAJA:**
Los integrantes de los GACL de la Fundación Persistir conciben el modelo, como una forma fácil, practica y accesible para lograr el ahorro y el crédito, dado a que no existe una cuota determinada del monto a ahorrar que se imponga sobre los asociados, en este sentido, el ahorro es voluntario y flexible, lo que permite que cada persona se trace su propia meta personal de ahorro. Los ahorros son depositados en una caja de seguridad que es administrada por los propios integrantes del grupo y los excedentes consignados en CDTs (Ver Ilustración No. 15)

Ilustración 15. Proceso de Ahorro dentro de los grupos



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

Por otro lado, se encuentra la facilidad para adquirir un préstamo, pues se considera que son de fácil acceso, rápidos y oportunos, puesto que no se requiere de un fiador o codeudor que respalde la deuda, tampoco se exigen documentos que soporten la transacción como letras o pagares, todo se encuentra sostenido a través el ahorro que cada uno hace, permitiendo obtener como crédito el doble ahorrado.

Otro aspecto relevante y que es atractivo para los integrantes es la tasa de interés, cuyo rango oscila entre el 1% al 2% máximo, de acuerdo a las condiciones y reglas que se establezcan al inicio de cada grupo considerándose como una tasa baja de captación. Unido a este aspecto los intereses son repartidos como utilidades entre todas las personas ahorradoras en proporción al monto ahorrado, esto hace que sea aún más significativo, porque de alguna manera dicha situación hace que los asociados sientan que el valor que se paga por interés regresa a sus cuentas. A manera de conclusión, los participantes han entendido que el modelo no constituye un método para lucrarse a través de intereses altos o de usura, sino una forma fácil para acceder a la financiación que se ajusta a las necesidades de quien lo requiere en cuanto a montos y plazo; demostrado esto, en las afirmaciones que proporcionaron sus integrantes en las entrevistas realizadas:

“Me gusta la rapidez con que se hacen las cosas, solo hay que tener el ahorro para hacer el crédito y uno avisa ocho días antes o si se tiene en la reunión inmediato nos prestan” (Gloria Amparo Acevedo Vásquez)

GACL Madres
Comunitarias

“Me parece muy bueno el grupo de ahorro, porque si no fuera por él no tendría nada ahorrado, hay mucha facilidad para los préstamos, para los pagos y el bajo interés que se maneja.” (Noralba Valencia)

GACL Mujeres
con Derechos

“Es un programa excelente porque nos ayuda a manejar el dinero y a progresar” (Aliria Torres)

GACL El Retiro

“El grupo me enseña que debo ahorrar y es una ventaja cuando se presenta una urgencia, además el interés es muy bajito y vuelve a nosotros mismos” (Gloria Nelly Marin)

GACL El Paraíso

- **CAPACITACIÓN Y ORIENTACIÓN PERMANENTE EN TEMAS DE ECONOMÍA FAMILIAR:** A través de la fundación los participantes reciben orientación en temas como el ahorro, el crédito, cómo realizar presupuestos, definiciones sobre tasa de interés y prácticas para el manejo del dinero en casa. Una vez se establece cada grupo se explica de manera clara y repetitiva

las funciones que tiene cada quien dentro del modelo, permitiendo que cada uno aprehenda sobre como participar y las reglas básicas del mismo. Además de los temas propios de microfinanzas que orienta la fundación, también se recibe capacitación sobre los deberes y derechos humanos, la prevención de la violencia intrafamiliar, el uso efectivo de la palabra y la comunicación; incluso se tocan temas actuales del municipio como ofertas de servicios o rutas de atención, esto hace que en especial la mujer, reconsidere su posición de sujeto social de derechos y sea portadora y replicadora de estas temáticas dentro de su hogar.

- **EMPODERAMIENTO DE LA MUJER:** A través de cada una de las reuniones que tienen los grupos, su líder y facilitador reafirma la importancia que tiene la mujer como sujeto social de derecho, como facilitadora de procesos de cambios en sus hogares y como persona autónoma capaz de tomar sus propias decisiones. Destacándola como administradora de recursos escasos y precursora del ahorro familiar, el modelo ve en la mujer a una figura responsable, solidaria y que fácilmente puede divulgar la iniciativa. Su condición natural de masificar los recursos, es el elemento que se emplea para el reconocimiento de su papel no sólo de formadora del hogar sino de nuevas facetas de emprendimiento y participación. (Ver ilustración No. 16)

Ilustración 16. Emprendimiento Rural Aliria Cardona



Fuente: Grupo de Investigación del Trabajo de Grado

- **ASOCIATIVIDAD:** entendida como un mecanismo a través del cual los participantes se integran, comparten ideales y establecen sinergias en pro de un ideal común, caso particular del grupo de ahorro El Paraíso, donde sus integrantes sumaron fuerzas para ayudar a la reconstrucción de una vivienda de una persona que necesitaba de este apoyo y en el grupo de Mujeres con Derechos, en donde las madres ponen sus habilidades culinarias y han recaudado fondos para el grupo a través de lechonas, arroz con leche, entre otras actividades de recaudo.

Desde la óptica de la Fundación Persistir, se pueden destacar como elementos facilitadores del proceso de conformación y desarrollo de los grupos de ahorros, los siguientes:

- **CREACIÓN DE ALIANZAS PREVIAS AL PROCESO:** La fundación Persistir con anterioridad ha desarrollado talleres con el gobierno local, con juntas de acción comunal y fundaciones amigas, logrando crear una red de socios en los procesos que se instauran en la fundación. El apoyo de instituciones aliadas como la Fundación Casa Quintero, Fundación Oxígeno, Fundación Todos Somos Hermanos, Fundación Piecitos Alegres, Defensa Civil, Cruz Roja, entre otras hacen que los costos del proceso para la creación de los grupos disminuyan, dada la capacidad de gestionar a través de estas entidades recursos físicos de que otra manera tendría que pagar.
- **RED DE VOLUNTARIOS INSTITUCIONAL:** La fundación cuenta con una red de voluntarios que prestan horas de servicio social a la organización y que constituye el pie de lanza para desarrollar nuevos e innovadores procesos. Estos voluntarios colaboran en los procesos logísticos que se suscitan en cada una de las reuniones y son un pilar fundamental para que exista un reconocimiento de la fundación. Unido a esto a la fundación llega en la modalidad de pasantes estudiantes de instituciones como el INTEP, la Universidad Antonio Nariño, Universidad del Valle sede Zarzal, que desde diferentes disciplinas comparten sus conocimientos a los grupos de ahorro, siendo esto un valioso aporte para la fundación.
- **CAPACIDAD DE CONVENCIMIENTO Y LIDERAZGO:** La fundación en cabeza de su fundador Álvaro Barreño, ha concentrado sus esfuerzos primero para buscar un perfil de personas a atender de acuerdo al modelo, constituido por mujeres de los estratos 1 y 2 de sisben, y ha desarrollado un trabajo social, basado en la humildad, en un líder que se interesa por las necesidades de otros, que convence y cimienta bases de respeto y colaboración a través de una figura amable, sencilla pero exigente en respuesta del proceso; aspectos que han permitido identificar el modelo de liderazgo que proyecta el señor Álvaro Barreño hacia sus asociados, el cual se concentra en un estilo de apoyo que busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio, trata siempre de mantener el balance entre necesidades del personal y objetivos de la Institución. El estilo “mediador” trata de ser justo con la gente y con los objetivos de la Institución (Chiavenato, 2007). Dichas características y habilidades han posibilitado que las mujeres de los grupos a pesar de su edad joven, lo identifiquen con una figura de mando o líder, que lleva a cabo procesos serios, pero que sobretodo sirve a la comunidad.

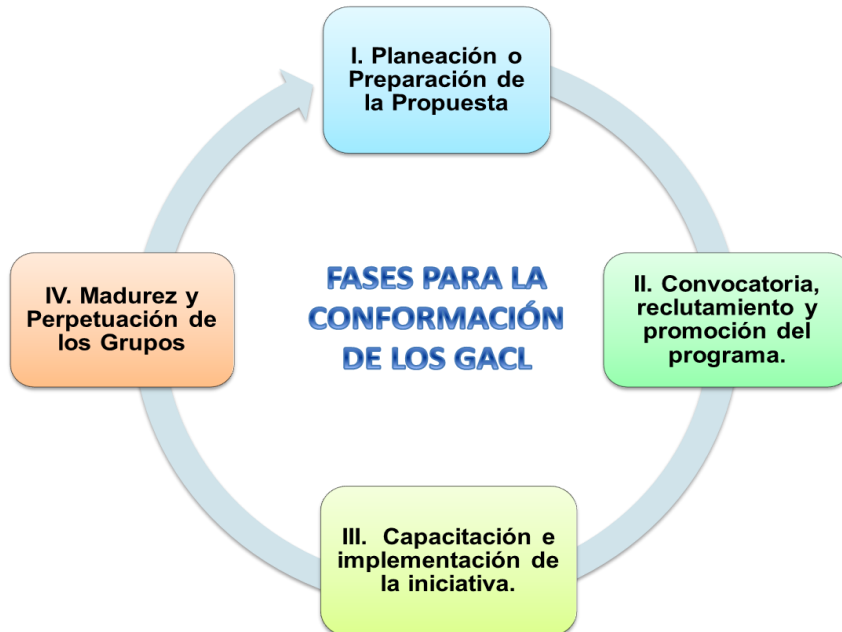
- **CAPACIDAD PARA GESTIONAR RECURSOS ESCASOS:** En este sentido la fundación ha sido capaz a partir de un recurso limitado de dinero, enseñar a los participantes a que unidos como comunidad puede llegar a obtener metas que solos no podrían realizarse, y que la palabra clave de todo el proceso es la capacidad de gestionar con pocos recursos. La credibilidad que tiene la fundación y sus integrantes ha sido la punta de lanza para que a la organización le crean, le donen y le presten.

8. FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN

Con el fin de determinar las fases de desarrollo de creación del modelo de gestión comunitaria para la conformación de grupos de ahorro y crédito de la fundación Persistir, se empleó como herramienta de recolección, la entrevista en profundidad, la cual fue realizada al director de la fundación señor Álvaro Bareño (Ver Anexo 5), quien desde su perspectiva y experiencia en la implementación de los cinco fondos autogestionados ha determinado que para poder ejecutar el programa, es necesario avanzar en cinco etapas, las cuales van desde la fase de preparación y planeación hasta la fase de madurez y perpetuación detalladas en la ilustración No. 17.

De igual manera se realizaron entrevistas a líderes de los fondos entre estos tres tesoreros de los GACL, a la directora de la fundación Casa Quintero y al director de la Fundación Picitos Alegres, a través de las cuales se identificó cómo habían sido abordados por la fundación para la pertenencia al GACL y cuál ha sido la experiencia en el transcurrir del tiempo de esta iniciativa, así como los roles inmersos en el proceso.

Ilustración 17. Fases para la Conformación de los GACL de la Fundación Persistir



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describen cada una de las fases que se lograron construir a través de la unificación de criterios tanto desde óptica de la organización como de los actores involucrados en la experiencia.

1. Fase de Planeación o Preparación

El objetivo en esta fase es realizar una planeación previa de las actividades, recursos y definición de la población que se atenderá con el programa, de modo que se construya una ruta de trabajo para puesta en marcha de los grupos (Ver Ilustración No. 18).

Ilustración 18. Aspectos más relevantes de la Fase de Planeación



Fuente: *Elaboración Propia*

La duración de esta fase es de una (1) semana aproximadamente, para ello la organización inicia el proceso definiendo las actividades claves que se presentan a continuación:

Definición de la Población objetivo: La organización empieza identificando la zona y el barrio a impactar con el programa de inclusión y educación financiera, teniendo en cuenta que para la Fundación Persistir el nicho de mercado corresponde a sectores donde se presenta vulnerabilidad y existen familias en condición de pobreza, las cuales incluso han tenido pocas oportunidades de acceso al ahorro y al microcrédito a través de la banca tradicional financiera, sea esto por sus condiciones económicas o de ubicación. Una vez se determina este aspecto, se define el perfil de las personas a atender, identificando si corresponderá a un grupo autogestionado mixto (Hombres, mujeres o niños) o enfocado a un sólo género que por lo general sería mujeres. También se puntualiza si la población a atender corresponde a personas que pertenecen a instituciones aliadas.

En un sentido más amplio es necesario decir, que la población objetivo para la fundación corresponde a Mujeres, que oscilan entre los 18 a los 50 años, con una fuente irregular de recursos, los cuales pueden provenir de actividades efectuadas en el campo, venta de revisas por catálogo o pequeñas unidades productivas,

generalmente madres cabeza de hogar, de localidades en los que esta presenta condiciones de pobreza y con puntajes de sisben en el rango I. También son objeto de estudio familias desplazadas o víctimas de la violencia.

Lugar de Reunión de los GACL: Para la definición del sitio de reunión de los GACL la fundación acude a la red de instituciones aliadas constituida; la cual es conocedora del impacto social que han tenido los diversos programas ejecutados por la organización creando alianzas para que otras fundaciones o instituciones se adhieran al programa a través del préstamo de sedes, salones comunales o espacios públicos de la administración municipal, concretando de este modo el lugar encuentro con los participantes. Esta situación obedece a que la Fundación no cuenta con instalaciones locativas propias para el desarrollo del programa, razón por la cual busca colaboración de instituciones amigas para la planeación en lo que refiere a este aspecto.

Presupuesto de la Iniciativa: Para la elaboración de este ítem, el Director de la fundación relaciona a través de un listado, los gastos en que incurrirá para el desarrollo de la iniciativa, aspectos que incluyen:

- El ahorro que realiza la fundación en los fondos
- Costos de la papelería
- Operación y movilidad entre otros, que son detallados en la Tabla No. 7.

Tabla 7. Costos asociados al programa de GACL

Costos Relacionados con la Iniciativa	Descripción
Aporte de la Fundación para iniciar el ahorro.⁵	Corresponde al valor destinado para el ahorro que la Fundación realiza en el grupo.
Material de capacitación	Incluye el costo de folletos explicativos sobre los grupos de ahorro, tips para lograr el ahorro, material didáctico como billetes, monedas, entre otros.
Costos de papelería	Se tiene en cuenta el costo de las Planillas de crédito, cuadernillos de ahorro que se dan a cada miembro, formatos de listas de asistencia, formato de herencia y reglamento del grupo, marcadores, lapiceros,
Kit de Ahorro	Se incluye el valor de la Caja Principal para el ahorro, las llaves y candado de seguridad.
Movilidad y Llamadas	Costos asociados al transporte para la creación de grupos en zonas rurales del municipio, para la visita a

⁵ Es importante resaltar que la fundación siempre ahorra con los GACL, además de esta manera incentiva a los participantes a que lo hagan y sean continuos en el ahorro.

	personas interesadas en el GACL a fin de atraerlas y costos de llamadas en los primeros meses para recordar a las personas acerca de las reuniones y horarios.
Alimentación y Refrigerios	Costos relacionados con refrigerios que se les dan a los participantes en las primeras reuniones o a los líderes como incentivo inicial a fin de hacer más amenas las reuniones y atraer a los participantes.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, el Director es el encargado de elaborar un presupuesto, en el cual se detallan los costos en los que incurrirá la Fundación para el desarrollo de las actividades de planeación, Convocatoria, Capacitación, implementación y perpetuación de los Grupos de Ahorro y Crédito, los cuales son detallados en la Tabla No 8.

Tabla 8. Presupuesto para implementación de los GACL

Fase 1. Planeación o Preparación de la Propuesta	Costo
Formulación del plan de acción (20 Horas)	\$ 60.000
Papelería	\$ 20.000
Gastos Teléfono	\$ 10.000
Total	\$ 90.000
Fase 2. Convocatoria Reclutamiento y Promoción del Programa	
Visitas para el reclutamiento de Aliados y Participantes	\$ 120.000
Papelería	\$ 60.000
Total	\$ 180.000
Fase 3. Capacitación e implementación de la iniciativa	
Gastos de Alquiler (salón de reuniones)	\$ 1.440.000
Capacitador	\$ 477.000
Gastos de Papelería	\$ 175.000
Material de Capacitación	\$ 125.000
Gastos Teléfono	\$ 200.000
Costo Kit	\$ 20.000
Refrigerios, Ocios y Recreación	\$ 200.000
Total	\$ 2.637.000
Fase 4. Madurez y Perpetuación de los Grupos	
Reemplazo de Participantes	\$ 15.000
Papelería	\$ 30.000
Total	\$ 45.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 2.952.000

Fuente: Elaborado a partir de la información suministrada por el Director de la Fundación Álvaro Bareño

Es pertinente aclarar que algunos de los rubros contemplados en el presupuesto no son asumidos generalmente por la Fundación, dado a que gracias a la colaboración de la red de aliados y a la gestión del Director se ha logrado obtener donaciones monetarias, así como también el préstamo de sitios para la ejecución de las reuniones de los GACL, permitiendo que la Fundación reduzca algunos de sus costos y cumpla con las actividades y metas propuestas.

Fecha de Inicio del Programa: En cuanto a este punto la organización plantea una fecha para iniciar el proceso de conformación del grupo, definiendo tiempos en los que se debe incurrir en cada fase de desarrollo.

Elaboración de Folletos de Capacitación: la fundación realiza folletos informativos que serán entregados a los participantes que inicien el proceso de GACL, en los que suministra:

- Información de los programas de la fundación,
- Tips para el ahorro y
- Como operan los grupos de ahorro y crédito.

Concluidas las tareas de esta fase se aborda la siguiente etapa correspondiente a la convocatoria de la población meta.

Fecha de Inicio del Programa: En cuanto a este punto la organización plantea una fecha para iniciar el proceso de conformación del grupo, definiendo tiempos en los que se debe incurrir en cada fase de desarrollo.

2. Fase de Convocatoria, reclutamiento y promoción del programa

El objetivo de esta fase es convocar y ofrecer información general del modelo de grupos de ahorro y crédito a la población objetivo que cumpla con las características establecidas en la fase anterior, es decir mujeres, madres cabeza de hogar, población desplazada o víctima y que se encuentre en condiciones de pobreza. (Ver Ilustración No. 19).

Ilustración 19. Elementos que componen la Fase que convocatoria



Fuente: Elaboración Propia

Para ello se realiza un proceso de selección y reclutamiento de los interesados en el programa acudiendo a tres elementos importantes como los son:

- La Red propia de la Fundación
- La Red de Aliados
- La Red de Referidos.

La duración promedio de la fase son cuatro (4) semanas, durante las cuales se hace el proceso exploratorio de convocatoria y las reuniones de socialización. A continuación se realiza una descripción de estas actividades:

Convocatoria de personas que han sido atendidas por la Fundación: La organización para iniciar la convocatoria y promoción de los GACL, se remite a los listados o base de datos de personas a las cuales ha impactado desde otras líneas de acción de la fundación, con la finalidad de encontrar quienes cumplen con el perfil elegido para la iniciativa, bien sea por su condición económica o por la participación activa que presentaron en el pasado.

Una vez son identificadas, se procede a convocarlas vía telefónica o mediante visita domiciliaria a reuniones de socialización, con el fin de convencerlas y vincularlas a este nuevo proyecto. Cabe resaltar que al usar esta estrategia existe una confianza previa ganada, dado que estas personas ya tienen un reconocimiento de la fundación, lo que constituye un elemento de entrada

favorable para el reclutamiento. Sin embargo como se trata de un programa que incluye el movimiento de recursos financieros, la organización realiza esfuerzos para afianzar esta confianza mediante la exposición de experiencias exitosas, descripción de beneficios y volantes informáticos que se entrega en las reuniones o en las visitas. Este es el recurso de primera mano o insumo más importante con el que cuenta la organización para el reclutamiento o convocatoria de potenciales beneficiarios y ha sido denominada la Red propia de la Fundación.

Convocatoria mediante líderes comunitarios o red de aliados: Como segunda estrategia para lograr un acercamiento con la comunidad que no ha sido atendida por alguna de las líneas de la fundación, ésta acude a los líderes comunitarios o instituciones con las que ha tenido contacto en el pasado, para lograr la vinculación de los participantes a los grupos. Esto ha sido definido por la institución como la “Red de Aliados”, los cuales sirven de puente entre la fundación y la población a atender, facilitando el proceso de credibilidad y confianza que se necesita inicialmente para empezar la creación de los grupos, pues la fundación hace uso de la influencia que otras instituciones tienen sobre la comunidad, para atraerlas y adherirlas al programa a través de las reuniones de socialización y promoción de la iniciativa.

Es necesario resaltar que con la Red de Aliados se realiza una primera reunión casi siempre de tipo informal, una conversación entre iguales, dado esto a la reputación y el reconocimiento que la Fundación ha ido ganando con el tiempo o a la ejecución de trabajos mancomunados realizados con anterioridad. En estas conversaciones el director de la fundación en un lenguaje simple, explica cuáles son los beneficios de la iniciativa, define que se pretende realizar con la comunidad y se presenta el modelo como un elemento importante para la inclusión de personas en condiciones vulnerables que posibilitan el ahorro y el microcrédito generando cultura y educación financiera.

Esta red de aliados es el segundo insumo que tiene la fundación para convocar a los participantes al proceso y representa un elemento valioso que ha logrado conseguir gracias al trabajo planeado que ha tenido la institución en el desarrollo de sus programas. Dicho en palabras del director de la organización: *“La reputación de la Fundación y de Álvaro en cuanto a lo social, abrió el camino para el desarrollo de la iniciativa, gracias a mis redes personales, las redes de la fundación y las redes aliadas”* (Bareño A. , Fases para la conformación de los GACL, 2015)

Convocatoria a partir de Referidos: la Fundación Persistir a través del tiempo ha experimentado un crecimiento en la curva de experiencia para la creación de los GACL, es por esta razón que al tener grupos de ahorro ya constituidos y consolidados, la entidad emplea otras estrategias adicionales para reclutar participantes como lo son: los testimonios y el voz a voz.

En cuanto a los testimonios la organización elige de los GACL creados con anterioridad, algunos líderes comprometidos con el programa que hayan podido realizar microcréditos para cubrir diferentes necesidades (Estudio, mejoras locativas, emprendimientos, pago de otras deudas, entre otras), cediéndoles la palabra en la reunión de socialización, para que estas desde su propia perspectiva y vivencia cuenten la experiencia que han tenido en el grupo, a fin de que la información fluya entre iguales y los asistentes se sientan identificadas con los acontecimientos que los líderes mencionan. Son en este sentido, casos exitosos del modelo que reafirma el empoderamiento que se crea en los grupos y del rol de las mujeres como difusoras y replicadoras del modelo.

Por otro lado, la convocatoria de potenciales beneficiarios a través la estrategia del voz a voz y de referidos, son sin duda la estrategia de mayor éxito para la fundación que ha permitido la consolidación de los grupos de ahorro. Bajo esta idea, lo que hace la organización es empoderar a tres o cuatro personas que quieren participar en los fondos, con ellas se inicializa el proceso, son capacitadas y conforman un primer grupo donde se ahorra y se realizan pequeños microcréditos, al ver la necesidad de crecimiento del fondo, son las mismas personas las que se encargan de atraer nuevos participantes, formando una red de referidos que se captura a través del voz a voz y las experiencias que los primeros integrantes han tenido con el modelo.

El director de la fundación menciona: *“Si empezamos con tres o cuatro personas y les mostramos todo lo que pueden lograr, entonces estas tres o cuatro personas nos ayudan a vender la idea a otras personas más y es así como hoy en día los grupos de ahorro no sufren por cantidad de participantes; son para nosotros nuestra fuerza venta”* (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015)

En efecto, esta forma de conformación de los grupos de ahorro, dista del modelo de GACL implementado por la Banca de las Oportunidades en el manual de operaciones de campo de la VSL Associates, en los que la regla menciona conformar *“Grupos de 15 a 25 miembros, a fin de ser lo suficientemente grande para crear un fondo útil de capital, y lo suficientemente pequeño para que las reuniones sean manejable”* (VSL, 2009). Sin embargo la experiencia de la Fundación le ha permitido concluir, que al tratar de reunir un grupo de veinte (20) personas el proceso de iniciación se prolongaba demasiado y cuanto se completa la lista final de potenciales beneficiarios algunos ya no se encuentran interesados en la iniciativa. También cuando se logra la conformación de grupos de veinte (20) participantes en las primeras reuniones asiste la gran mayoría, declinando el porcentaje en reuniones posteriores. Estas estrategias no estaban dando el resultado esperado para la fundación, lo que llevó a la organización a valerse de la red de referidos, la estrategia del voz a voz y del empoderamiento de unos pocos participantes para que estos al final fueran replicadores del modelo haciendo uso de la honorabilidad de cada persona para atraer a nuevos participantes y darle

continuidad al grupo. Al respecto el director de la fundación menciona: *“Cuando se invita un nuevo participante al grupo, se crea una especie de filtro, para evitar que ingresen personas indisciplinadas, este lo ponen las propias personas del grupo a través de la recomendación”* (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015)

Finalmente es de resaltar que el éxito de la fundación en cuanto al proceso de convocatoria y promoción es recurrir a la red propia o la red de aliados para poder realizar la socialización con los potenciales beneficiarios del programa. El director de la fundación refiere del proceso, lo que sigue: *“Siempre que convocamos, hay cierto grado de afinidad, o es amigo del amigo, o es la persona que le escribe a la fundación por Facebook”, existe una conexión por pequeña que sea, lo que hacemos es usar esa conexión y capitalizarla para venderle la idea y es así como reclutamos el grupo”* (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015)

Una vez termina la convocatoria de los potenciales beneficiarios se realizan reuniones de socialización grupales con el fin de dar a conocer los pormenores de los GACL y finalmente adherir a los asistentes a la iniciativa. En esta se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- **Convocatoria y asistencia de la Red de Voluntarios de la Fundación:** lo primero que hace la fundación Persistir para las reuniones de socialización, es convocar a la red de voluntarios de la organización con un doble propósito, primero como apoyo logístico en las actividades dentro de la reunión y segundo como soporte de la institucionalidad que tiene la entidad, buscando crear reconocimiento y confianza inicial por parte de los asistentes. Al respecto el señor Álvaro Bareño refiere: *“La primera reunión es muy importante y debe ser perfecta, por ello todos los voluntarios de la fundación deben asistir para recibir a la gente, para atenderla bien, para que haya ese respaldo de la organización, es por esto que nuestros voluntarios son valiosos para nosotros porque ellos sirven a la causa como mano de obra”* (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015)
- **Presentación de la organización:** la reunión de socialización inicia realizando una breve reseña acerca de la fundación y los diferentes programas que ha ejecutado. En un lenguaje sencillo, se da a conocer el programa de inclusión y educación financiera, destacando los objetivos que la organización pretende lograr al implementar la iniciativa de grupos de ahorro y crédito
- **Explicación conceptual de los grupos de ahorro y su operación:** se muestra a los GACL como un conjunto de personas que se reúnen en un lugar específico cada semana o quince días para realizar ahorros voluntarios, los cuales trabajan en equipo acumulando un capital común, a

través del cual se puede acceder al crédito. De la misma manera se evidencia las ventajas de ahorrar en los grupos y como a través de ellos se construye tejido social.

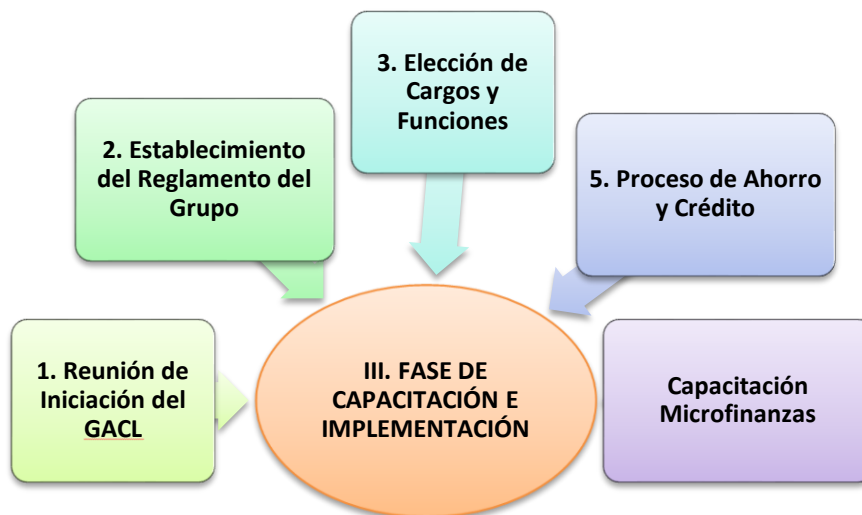
- **Testimonios y Casos Éxitos:** se recurre a miembros de otros grupos para que hablen a los asistentes de la importancia del ahorro y como este ha sido un vehículo para satisfacer necesidades. En términos generales se evidencia la experiencia de participar en ellos.
- **Ronda de preguntas y respuestas:** al final de la reunión se da respuesta a las inquietudes y particularidad de los participantes con respecto a la operatividad, los desembolsos entre otros.
- **Registro de Miembros Finales del Grupo:** Se realiza la pregunta a los participantes de quienes realmente están interesados en el proceso y se establece la lista de miembros finales.
- **Horario y Lugar de Encuentra de la Próxima Reunión:** Se establece con los miembros finales del grupo la hora a través de un proceso democrático, así como la definición del sitio de encuentro.
- **Cierre de la Reunión:** La fundación obsequia un pequeño compartir, reafirmando la invitación a los interesados a la reunión de iniciación del grupo de ahorro.

Como se puede inferir esta fase de convocatoria, reclutamiento y promoción puede volverse a activar a lo largo de la creación y consolidación de los grupos, dado el caso de desvinculación de un miembro ya sea por su propia voluntad, por fallecimiento o simplemente como una estrategia de crecimiento de capital y de participantes, en este caso la fundación toma la decisión a través de que mecanismo convocará a los nuevos participantes. Después de que se haya definido el proceso de convocatoria y se tengan los integrantes del grupo se da paso a la fase de capacitación y desarrollo.

3. Fase de capacitación e implementación

Esta fase tiene como objetivo capacitar a los participantes y dar inicio formal a los grupos de ahorro y crédito. En esta etapa se establece el reglamento de los fondos, la selección de los cargos y la capacitación detallada del funcionamiento de cada proceso para la consolidación de los grupos como se puede apreciar en la Ilustración No. 20. La duración de esta fase es aproximadamente de cinco (5) semanas y se realiza de manera simultánea con la fase de ahorro y crédito.

Ilustración 20. Aspectos relevantes en fase de capacitación e implementación



Fuente: *Elaboración Propia*

De esta manera la fase de formación y desarrollo contempla los siguientes aspectos:

Reunión de Iniciación del Fondo: El Director de la Fundación Álvaro Bareño, realiza un recuento de la sesión anterior, enfatizando en la misión de la organización y los objetivos de los grupos de ahorro y crédito, recordando a los participantes que harán parte del programa de Inclusión y Educación Financiera de la fundación. En un lenguaje sencillo, se explica que los grupos de ahorro y crédito son la unión de varias personas autoseleccionadas, en donde no existe restricción de edad o género, realizan reuniones semanalmente para realizar ahorros, constituyendo un capital financiero entre todos los participantes, el cual sirve de soporte para realizar pequeños créditos. Las personas trabajan en equipo para ir acumulando entre todos su propia riqueza, evitando que se malgaste el dinero. Esta reunión se realiza a partir de preguntas y respuestas básicas acentuando en los beneficios del fondo.

Reglamento del Grupo de Ahorro: Abordados los temas generales de operatividad de los grupos, se da paso a la construcción del reglamento del fondo, donde se fijan las reglas de juego y de participación de los integrantes, siendo este un mecanismo para resolver problemas que se puedan presentar en el futuro y un vehículo para la toma de decisiones. Este reglamento es construido entre todos los integrantes del grupo, siendo un proceso participativo y que se entrega en la siguiente reunión ordinaria de ahorro, de forma escrita a cada miembro. En esta co-creación la fundación establece un marco base de normas y a partir de la interacción con los participantes se consideran y añaden otros puntos

En este sentido, se definen reglas relacionadas con:

- La puntualidad y asistencia a las reuniones de grupo.
- El respeto hacia los compañeros y el uso de la palabra.
- La confianza y el trabajo en equipo que debe coexistir.
- Los procedimientos para realizar el crédito y el ahorro.
- La fijación de la tasa de interés
- Los mecanismo para solicitar los créditos

Elección de Roles y Cargos: Para el proceso de operatividad del grupo, es necesario elegir entre los asistentes a la reunión de arranque, los cargos para el funcionamiento de este, los cuales han sido definidos por la fundación como: Tesorero, Secretaria, Portador de las Llaves y de la Caja. También se designa secretarios y tesoreros auxiliares, para casos de calamidad.

Es necesario mencionar que la elección de estos cargos se realiza democráticamente a través del voto. Para el caso del tesorero, si la fundación conoce dentro del grupo a una persona que cumpla con el perfil y que haya tenido alguna relación en el pasado con esta, simplemente le asigna la responsabilidad y no se realiza votación, haciendo una explicación al grupo de las razones por las cuales se elige a esta persona como tesorera; de lo contrario se elige siguiendo la vía anterior. Inicialmente la caja es custodia por la tesorera, con el pasar del tiempo esta responsabilidad la asume el portador de la caja, quien la custodia por un mes y el rol se rota entre quienes cumplen con el perfil.

Con respecto al portador de las llaves, la fundación ha decidido elegirlo de forma secreta dentro de la reunión, evitando los procesos de hostigamiento. Para la elección de los cargos, la organización expone las habilidades, cualidades y funciones que los candidatos deben tener para ocupar el puesto. Estos aspectos se detallan en la Tabla No. 10, haciendo énfasis en la responsabilidad y disciplina que deben tener las personas seleccionadas. La fundación también manifiesta el compromiso que debe tener la plenaria o ahorradores de asistir a las reuniones cumplidamente y hacer los ahorros.

Ahorro Simbólico al Final de la Primera Reunión: Al final de la reunión, cuando se ha construido el reglamento, elegido los cargos y resuelto las preguntas del modelo, pasa algo interesante porque se realiza el primer ahorro y con esto se funda o da inicio al grupo, no importando que el capital inicial captado sea mínimo. Al respecto el director de la fundación menciona: *“Es una estrategia que realizo a adrede para que la gente vea y recuerden el origen de cómo se hizo y cómo nació el grupo...esto muchas veces causa risa entre la gente pero yo concluyo diciéndoles se acordarán de mi cuando tengamos ahorrado Dos o Tres Millones de pesos”*. Este primer ahorro es simbólico y busca confirmar la simplicidad del modelo, partiendo de un ahorro voluntario y flexible accesible a cualquier tipo de población.

Tabla 9. Cargos y Funciones Principales de los Grupos de Ahorro y Crédito

Cargo	Funciones	Cualidades y Habilidades
Tesorero	Responsable de recibir el dinero de los integrantes tanto de créditos como de ahorro y al final de la reunión contabilizar los recaudos efectuados por el grupo e introducirlos a la caja de seguridad.	Capacidad para el cálculo de operaciones y el conteo de dinero. Digno de confianza, responsable, de buena reputación y muy puntual.
Secretario	Encargado del diligenciamiento de las planillas de ahorro y de crédito en las libretas individuales. También es quien hace entrega de las libretas de ahorro a los miembros al inicio de la reunión y entrega el dato del valor ahorrado a cada miembro.	Tener letra legible y habilidad para el registro de operaciones básicas, ser puntual, honesto, asertivo y de comunicación fluida.
Portador de las Llaves	Es la persona que custodia o guarda la llave de la caja.	Discreto, Responsable y Leal, Digno de Confianza.
Portador de la Caja	Es la persona destinada a guardar la caja en un lugar seguro, salvaguardando el capital de todos los participantes	Discreto, confidente y confiable.

Fuente: Elaboración Propia

Terminada la reunión inicial de conformación del grupo, se confirma de manera la hora y el día de los próximos encuentros, siendo destinadas cuatro semanas a realizar capacitación de los procesos operativos e instaurando las rondas de ahorro y crédito de manera definitiva. Para profundizar en este ítem, se presenta una descripción de las temáticas que se abordan y la especificación de los procesos de operativos.

Capacitación a los participantes: El proceso de formación en la metodología de GACL se ejecuta definiendo en primera instancia, cómo se realizan los procesos de crédito y ahorro. También se abordan temáticas relacionadas como; Mecanismos para realizar ahorro, reglas básicas para ahorrar y ejercicios con billetes didácticos para que las personas afiancen el concepto de recaudo y conteo, en qué invertir un crédito, como hacer un presupuesto familiar entre otros temas relacionados con las microfinanzas. La fundación realiza la entrega de material de capacitación que es constituido por folletos y las planillas de prueba para el registro de operaciones, de modo que todos entiendan cómo funciona el grupo.

Por otra parte se abordan temas de tipo social como: El trabajo en equipo, el aprovechamiento del tiempo libre, la prevención de la violencia de género, que en ocasiones son abordados por profesionales o personas de la academia que brindar los servicios a la fundación.

Proceso de Ahorro: El ahorro que cada participante realiza sea hace de manera libre y voluntaria, sin que exista monto fijo definido, en este hecho el modelo difiere de los GACL de la Banca de Oportunidades, porque en estos se encuentra pactada una cuota fija de ahorro a través de la compra de acciones. (VSL, 2009).

El director de la fundación aclara este situación diciendo: *“No importa que el ahorro sea poco o mucho, lo importante es crearle el hábito a la gente y que ellos tenga la capacidad de ponerse en los zapatos del otro”*. (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015). Haciendo referencia que al no existir cuota fija cada persona se coloca su propia meta de acuerdo a su capacidad adquisitiva.

El periodo del ahorro es semanal o quincenal de acuerdo a la frecuencia de reunión del grupo. El ahorro será recibido a través de una fila por la tesorera y registrado por la secretaria quien le dará el saldo ahorrado actual. El dinero recaudado queda visible en la mesa para que todas y todos los participantes observen la transparencia del proceso, cuando se reciben todos los ahorros del grupo la tesorera realiza el balance del día y coloca el dinero en la caja de seguridad.

Cuanto los montos de ahorro crecen, la caja principal no constituye un lugar seguro para la custodia del capital, por lo cual la fundación ha optado para salvaguardar los dineros con un CDT líquido que se adquiere entre el tesorero y dos personas más del grupo, los cuales pueden hacerse efectivos en periodos cortos sin que necesariamente se halla vencido el termino del título valor para cobrarse. Esta medida se realiza con el fin de evitar las cuotas de manejo que implican las cuentas de ahorro bancarias y como mecanismo de protección del dinero. Cuando se realiza la apertura del CDT, se informa al grupo del proceso que se llevará a cabo dando orientación al fondo del paso a seguir, conservando la transparencia de la transacción.

Proceso de Crédito: Las personas podrán acceder al crédito a partir de la quinta u octava semana, porque en esa época ya se dispone de un capital acumulado para generar los primeros préstamos. Los préstamos provienen del capital ahorrado que el equipo reúne en cada sesión y no de prestamistas o de entidades bancarias; en este sentido las personas pueden prestar hasta dos veces el valor que tengan ahorrado previniendo que un integrante pida prestado más de lo que puede pagar de forma cómoda.

El interesado en realizar el crédito, debe solicitar el cupo ocho días antes a la reunión para efectos de planeación de disponibilidad del efectivo. Cada

participante definirá el número de cuotas en las que desea diferir el pago de la obligación, aportando de manera semanal a la deuda. Cuando se trata de préstamos a mayor escala, en el caso de grupos consolidados, los pagos se podrán hacer de manera mensual. Entre los requisitos que se exigen para realizar un microcrédito, se pueden mencionar que son de tipo conductual, los cuales corresponde a cumplir con la asistencia a las reuniones y no ser un integrante nuevo en el grupo. Este es uno de los aspectos más importantes del modelo porque busca finalmente que todos accedan a recursos financieros para suplir sus necesidades. Del proceso el director de la Fundación menciona: *“Estamos orgullosos porque la gente ya programa sus créditos y gracias a los indicadores que se llevan semanalmente de los grupos, siempre se les cumple otorgado el prestamos solicitado, siendo este aspecto una cosa sagrada dentro de la dinámica”* (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015).

Elección de la tasa de interés: la tasa de interés es definida en común acuerdo por los participantes, esta tasa se encuentra en un rango del 0,5% al 2% mensual, esto obedece a que la intención no es cobrar tasa de usura sino posibilitar el acceso de todos los integrantes del grupo a fuentes de financiamiento. Este valor por intereses es de propiedad de todos los integrantes del grupo y no se pierden como en el caso de los bancos o los prestamistas sino que son redistribuidos entre los miembros del grupo de acuerdo al porcentaje del ahorro alcanzado por cada uno, lo que significa que una proporción del dinero regresa a los bolsillos de las personas. De esta ganancia se destina una cuantía mínima para cubrir algunos gastos de papelería para la operatividad del fondo que no es siquiera equivalente al 1%.

Crédito Colectivo para Emergencia: Se crea para cubrir gastos que no se pueden predecir con exactitud y que obedecen a una emergencia, como los son gastos funerarios, catástrofes, incendios entre otras eventualidades. De acuerdo al valor total a cubrir entre todos los participantes se adquiere un crédito colectivo el cual que es debitado de los ahorros de cada uno, siendo pagado semana a semana, evidenciando de este modo los lazos de colaboración entre el grupo.

Controles para el funcionamiento del grupo: además del reglamento interno que se define en las primeras reuniones, el grupo cuenta también con el formato de fallecimiento en el cual el integrante define a quien desea dejar el monto ahorrado y en qué proporción dada la eventualidad de muerte. Otros controles son la rendición de cuentas al final de mes para ver el avance del grupo en cifras, el reporte que se realiza al inicio y al final de la reunión que muestra el valor ahorrado del grupo o de aportes obtenidos por alguna actividad. Son también mecanismos de control los formatos de planillas de registro de ahorro y de crédito individual que cada miembro tiene de las transacciones realizadas y la contabilización del dinero enfrente de todos; esto con el fin de lograr un proceso transparente que genere confianza entre los participantes.

4. Fase de Madurez y Perpetuación

El objetivo de esta fase es el control, la supervisión y velar por la continuidad de los grupos de ahorro a través del tiempo.

Esta fase inicia a partir de los tres años de conformación del grupo y se prolonga indefinidamente hasta su consolidación y autonomía. En esta etapa la fundación juega un papel preponderante como juez y orientador del proceso, transfiriendo la metodología y la disciplina a los participantes, haciendo que al final los integrantes puedan lograr desarrollar el grupo incluso sin la presencia de la institución, convirtiéndose ellos mismos en agentes independientes y autónomos de su propio desarrollo (Ver Ilustración No. 21)

Ilustración 21. Elementos vitales del de la Fase de Madurez



Fuente: Elaboración Propia

La fundación controla y verifica que las transacciones se realicen de manera correcta y no se pierda el norte de las reuniones así como el objetivo trazado. Realiza un seguimiento semanal de los indicadores de gestión que incluyen los créditos desembolsas, el ahorro promedio individual y de grupo, así como la rendición de cuentas de actividades para recaudo de fondos. En esta fase es necesario también realizar estrategias para reemplazar a los miembros que desertan del proceso a través de la implementación de la fase de convocatoria, de modo que no se afecten los niveles de ahorro del grupo; generalmente se acude a la red de referidos de las personas vinculadas para crear un entorno de familiaridad en el grupo.

Como en esta fase el GACL se encuentra consolidado, el potencial beneficiario asiste a la reunión para realizar su presentación al grupo de ahorradores, identificando su nombre, edad, actividad a la que se dedica y por qué persona fue

invitado. Seguido a esto realiza su primer ahorro, se le explica la planilla de registro, recibe un aplauso de bienvenida y debe abandonar la sesión, con el fin de crear expectativa en el participante y que si se encuentra alguna objeción pueda ser manifestada abiertamente por el colectivo. El invitado volverá a la segunda reunión e iniciará el ciclo de ahorro. También, la fundación Persistir en esta fase se concentra en buscar alternativas para mantener la disciplina en las reuniones en cuanto a la asistencia periódica, así como sostener el nivel de ahorro, para ello recurre a el recaudo de capital a través de actividades como: rifas, bingos, basares o venta de alimentos, de modo que las personas por un lado crezcan en aportes y por el otro generen iniciativas de participación en comunidad.

Otro aspecto que la fundación está empezando a mejorar es la búsqueda de estrategias para evitar la monotonía de las reuniones ordinarias de ahorro y crédito que presupone esta fase; siendo un descubierto que se ha evidenciado a través de la investigación y el contacto que se ha con las participantes en el desarrollo de este trabajo. Al respecto las personas refieren que mejoría las reuniones con dinámicas, celebración de fechas importantes y espacios que permitieran salir de la rutina a través de ejercicios participativos que al final dejen una reflexión y consoliden la amistad entre los integrantes. Algunas otras propuestas del colectivo se refieren a la creación de unidades productivas en conjunto para proporcionar trabajo e ingresos, capacitaciones en artes y manualidades y otros aspectos adicionales a las reuniones.

Tratando de profundizar en esta fase y a través del contacto con el director de la fundación señor Álvaro Bareño se indaga sobre el futuro de los grupos, en el sentido de establecer cuál será la estrategia de la institución cuando el capital de los fondos sea demasiado grande, para ello el director menciona: *“La estrategia sería crear una empresa de tipo sas, cuyo objeto social sea custodiar los recursos percibidos por los grupos, de esta manera no se incurrirá en la ilegalidad y cada grupo asumirá los costos de formalización a través de actividades de recaudo”*. (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015). Opcionalmente se podrá buscar otras líneas de crédito en las que se pueda invertir estos recursos como lo son los créditos para mejoras locativas, para lo cual se está realizando una prueba piloto con tres participantes de uno de los grupos de ahorro. De funcionar se irrigarían a los otros grupos institucionalizando este tipo de crédito.

De esta manera se concluye con la descripción de las fases del proceso de conformación de los grupos (Ver Ilustración No. 22), donde a manera general el director de la fundación Álvaro Bareño, mencionó como aspectos a tener en cuenta para emprender con esta iniciativa los siguientes: (Bareño A. , Fases para la conformacion de los GACL, 2015):

- a. Lo primero es capacitarse en la creación de los grupos, buscando y ejemplos de fundaciones que hacen lo mismo, dicho de otra manera se trata de visualizar el marco general de la iniciativa.

- b.** Evaluar los factores que dificultan el proceso o las complejidades de iniciar el grupo y tener un plan de acción para mitigarlos.
- c.** Buscar el perfil acorde a la población que se desea atender, sea este mujeres estrato 1 y 2, jóvenes, adultos mayores entre otros.
- d.** Socializar con la comunidad o vender a la idea, buscar tres o cuatro personas empoderarlas y arranca el proceso con eso, luego esos tres o cuatros se vuelven fuerza de venta.
- e.** Darle rol a la gente según sus capacidades y actitudes.
- f.** Transferir el conocimiento en la operación del modelo
- g.** Realizar seguimientos a las operaciones del grupo.

Ilustración 22. Resumen Fases para la conformación de los GACL Fundación Persistir



Fuente: Elaboración Propia

9. ESTILO DE LIDERAZGO Y PARTICULARIDADES DE DIRECCIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA FUNDACIÓN PERSISTIR

El tema del liderazgo ha sido estudiado desde diversas teorías, perspectivas y filosofías que han tratado de explicar este proceso de influencia a partir de las características, rasgos, conductas y contextos en los que están inmersos los líderes en una organización o en un grupo. Al respecto (Castro & Lupano, 2007), definen al liderazgo como un: *“Proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores para que se cumplan los objetivos o metas comunes”*, de esta manera el estilo de liderazgo y dirección, es la forma como se lleva a cabo este proceso, abarcando las relaciones de los líderes con otros, cómo son percibidos a sí mismos y la forma cómo ejecutan sus tareas.

También (Castro & Lupano, 2007) hacen alusión a que no existe un consenso específico sobre la definición de liderazgo, pero destacan algunas características comunes respecto al tema como lo son: el líder involucra objetivos y metas, tiene influencia sobre los demás entendiéndose como un proceso de persuasión; el líder se percibe en un contexto grupal y es un proceso que involucra dinamismo e interacción y no una característica estática.

Basado en estas concepciones y con el propósito de caracterizar el estilo de liderazgo y dirección que predomina en los GACL de la Fundación Persistir, se realizó la aplicación de instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo, teniendo como fundamento conceptual la teoría Camino Meta de Robert House, que establece: *“La responsabilidad del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que éstas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización”* (House, 1971).

En este sentido resulta pertinente aclarar que se hace uso de la teoría Camino Meta para la evaluación del tipo de liderazgo de la organización, dado a que se acopla al proceso que ha vivido la fundación Persistir, bajo el cual ha tenido que moldear el estilo a las propias necesidades del grupo en las diferentes fases para su conformación, como bien menciona (Castro & Lupano, 2007): *“Los líderes más efectivos son los que se adaptan a las necesidades de los colaboradores y a la situación”*, buscando con ello trazar un camino para que los participantes logran conseguir sus propias metas y la institución obtuviera credibilidad, confianza y reconocimiento por parte de estos.

En consecuencia, se empleó el cuestionario CAMIN Forma A y Forma S., esta herramienta es una adaptación del instrumento original creado por Indvik (1985, 1998): Path Goal Questionnaire (PGQ), el cual consta de doce (12) reactivos que son contestados en formato tipo Likert con siete opciones de respuesta y que

aproximadamente requiere de 5 A 10 minutos para su contestación, siendo un elemento de fácil aplicación, intuitivo y práctico que permite recoger las opiniones de los participantes de los grupos de ahorro de forma cuantitativa, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo por reunión y los niveles de escolaridad de los integrantes.

De esta manera el cuestionario comprende dos versiones:

- **CAMIN - Forma A (Ver Anexo 6)** Auto-percepción. El sujeto debe responder de acuerdo a su auto-percepción, es decir debe contestar sobre sí mismo.
- **CAMIN -Forma S (Ver Anexo 7)** Superior. El sujeto evaluado indica cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su superior.

El CAMIN forma A, fue entregado al director de la fundación Álvaro Bareño para su desarrollo y el CAMIN forma S, se desarrolló empleando la técnica de grupo focal, con veinte integrantes del GACL Mujeres con Derechos, el cual fue dividido en subgrupos entregando a estos dos de las doce preguntas que conforman el cuestionario, las cuales deberían ser calificadas en una escala de 1 a 7, donde uno significaba una conducta o actitud que nunca estaba presente y siete una conducta que siempre se encontraba presente. Para concluir con la actividad se realizó una mesa redonda donde los subgrupos daban a conocer su respuesta a cada uno de los integrantes del grupo generando un consenso global de las percepciones.

Por otro lado en el aspecto cualitativo se realizó un taller de grupo denominado “Describiendo al Líder” que buscaba definir las características, cualidades y rasgos de liderazgo presentes en la dirección, sistematizando las percepciones de los propios agentes involucrados en el proceso, es decir los ahorradores. También se hizo uso de entrevistas a participantes, para afianzar el proceso realizando en el taller.

Como complemento a los instrumentos descritos anteriormente, el día 11 de diciembre del 2015, se realizó la aplicación de la prueba WARTEGG AVANZADO NIVEL II, por parte de la psicóloga Elisa María Cárdenas Tabares, egresada de la Universidad Antonio Nariño, con la finalidad de obtener características de la personalidad del Director de la Fundación que aporten a la elaboración del trabajo de grado.

9.1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

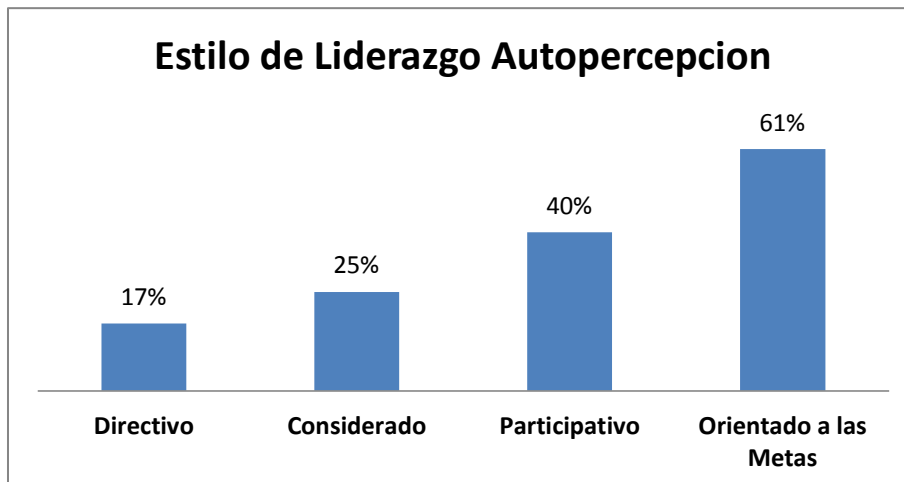
9.1.1. Cuestionarios para evaluar el Estilo de Liderazgo

En primera instancia se realizó la aplicación de los cuestionarios CAMIN Forma A y Forma S, realizando los procedimientos fijados por (Castro & Lupano, 2007) los cuales incluyen: Validar la Clave de Corrección, ubicar el baremo correspondiente a cada formato y la elaboración de la gráfica e interpretación de percentiles.

Dado el análisis de la aplicación del formulario de autopercepción (CAMIN Forma A), en el cual el director de la fundación debía calificar doce conductas o actitudes que de acuerdo a la experiencia de liderazgo realiza con sus grupos, se pudo determinar que se percibe así mismo como un líder “Orientado a las metas” con un porcentaje de respuesta del 61%, ver ilustración No. 23.

En este sentido el señor Álvaro Bareño se identifica según sus respuestas como un líder que coloca metas retadoras al grupo, busca el mejoramiento constante y el mayor nivel de productividad. Confía en sus colaboradores y les muestra el camino para alcanzar los objetivos propuestos.

Ilustración 23. Resultados obtenidos del formulario de auto percepción.



Fuente: Elaboración propia.

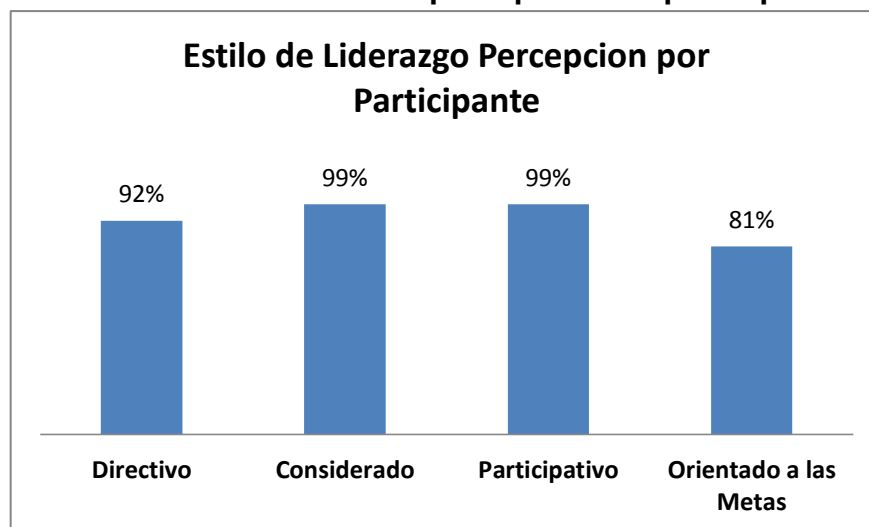
Este tipo de liderazgo orientado a las metas, encaja en situaciones en la que los integrantes tienen una gran capacidad de auto gestión y se ven muy motivados. Tal es el caso de la mayoría de los GACL de la fundación, quienes están en la fase de madurez y perpetuación, para lo cual fue necesario fijar metas retadoras, perseverar y motivar constantemente al grupo para lograr hoy, en los participantes un alto grado de dinamismo, compromiso y autogestión.

Es necesario evidenciar que otro estilo de liderazgo con el cual el señor Álvaro Bareño se identifica es con el Participativo, eso significa que el líder escucha las sugerencias de los participantes para llegar a la toma de decisiones conjunta, que favorezca a todos los integrantes, para lo cual emplea la asertividad, la comunicación y el respeto dentro de las sesiones de grupo, aspectos que fueron evidenciados durante las visitas de campo que se realizaron a los cinco GACL de la fundación.

Es importante resaltar que durante el análisis de las respuestas obtenidas, se evidencian dos estilos de liderazgo fuertemente demarcados por el Director, lo cual corrobora las concepciones de Robert House las cuales afirman que el estilo de liderar está en constante cambio según las variables externas y el tipo de subordinados que se tiene a cargo.

Por otra parte, en el análisis del formulario CAMIN Forma S, aplicado al grupo mujeres con derechos, en el cual se listan doce conductas o actitudes más frecuentes que el líder realiza en el trato de los participantes, el resultado de la estadística muestra al Director de la fundación bajo un estilo de liderazgo Considerado y Participativo, con un porcentaje del 99% para ambos casos, los cuales se pueden observar en la ilustración No. 19, siendo esta percepción coincidente con la autopercepción que tiene el líder (Participativo 40%)

Ilustración 24. Resultados formulario percepción del participante.



Fuente: Elaboración Propia.

Esta dupla de estilos (Participativo y Considerado) ha sido promovida por parte del dinamizador de los grupos, con mayor énfasis en la fase de convocatoria, reclutamiento y promoción del programa, porque se necesitaba generar en cada uno de los participantes, confianza, credibilidad y capacidad de asociación, de modo de que aprehendieran del proceso.

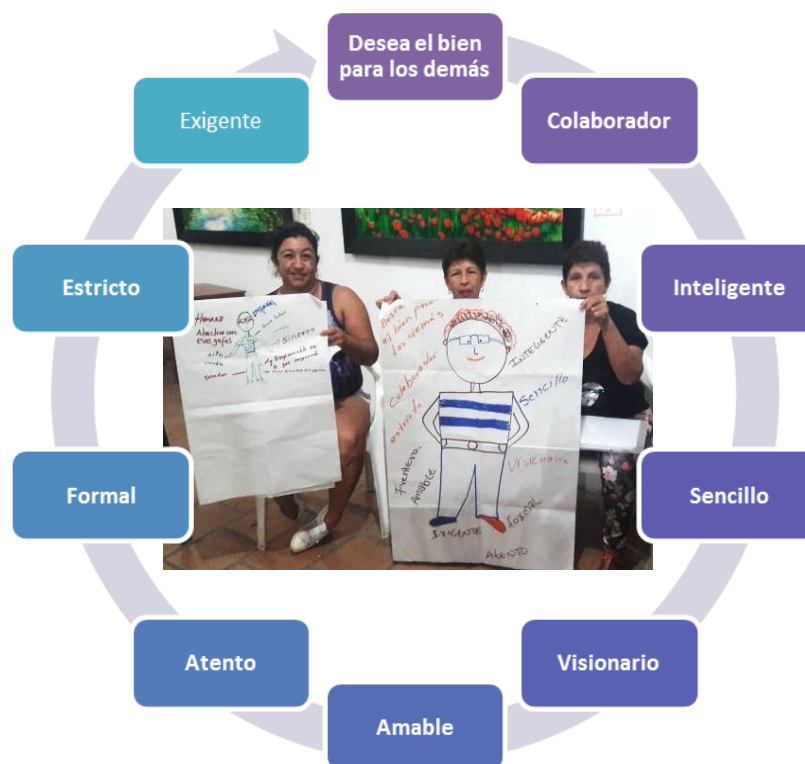
De este modo, al ser observado como un líder participativo y considerado, el grupo manifiesta que el Director Álvaro Bareño, los atiende de forma personalizada, se preocupa por el bienestar de todos y los trata como iguales, existiendo la posibilidad de consensos y retroalimentaciones acerca de los procesos.

Finalmente se puede analizar que el tipo de estilo de liderazgo (Participativo-Orientado a las Metas) desarrollado por el señor Álvaro Bareño, en la conformación de los grupos de ahorradores, es la principal estrategia para generar en sus integrantes no sólo valores, principios y normas, sino también crear el hábito del ahorro, como prioridad para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad del grupo.

9.1.2. Cualidades y rasgos de personalidad

Para determinar las cualidades y rasgos de personalidad del Instructor, los cuales pueden ser observados en la ilustración No. 25, se ejecutó el taller de grupo: “Describiendo al líder”, para lo cual se solicitó al GACL Mujeres con Derechos que dibujaran al instructor y escribieran aquellas características, actitudes y cualidades que de él han observado durante el programa de ahorradores, hechos que fueron corroborados en las visitas de campo del grupo investigador.

Ilustración 25. Rasgos de personalidad y cualidades de dirección



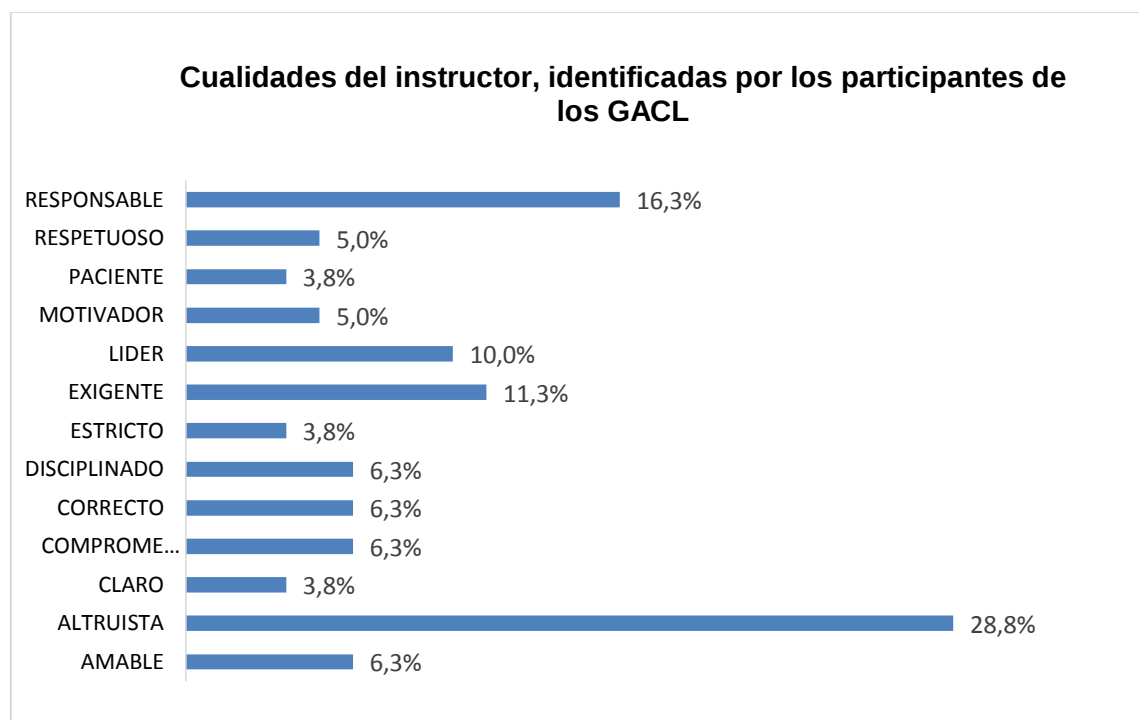
Fuente: Elaboración Propia

A manera de conclusión dentro del taller, los participantes mencionan que el instructor de los grupos desea el bien para los demás, porque su trabajo lo realiza sin ningún interés monetario, se preocupa porque todos asistan a las reuniones, realicen su ahorro constante y a través de este puedan satisfacer sus necesidades.

Los ánima constantemente para continuar en el grupo, busca que se generen soluciones conjuntas, fomenta la comunicación y la escucha entre los participantes, se encuentra al pendiente para resolver inquietudes y dificultades en un lenguaje sencillo, respetuoso y entendible, se muestra optimista para la consecución de las metas mostrando el camino a seguir.

Se suman a los resultados del taller los comentarios que se recibieron en las entrevistas realizadas a los GACL a la pregunta: ¿Qué opina del instructor?, donde se identifican las cualidades más destacadas que los participantes mencionan del director del programa las cuales se pueden observar en la ilustración No. 26.

Ilustración 26. Opiniones acerca del instructor.



Fuente: Elaboración Propia

Los integrantes de los GACL reconocen al señor Álvaro Bareño en un 28,8% como una persona altruista, preocupado siempre por ayudar a su comunidad y generar

espacios que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida. El 16,3% piensa que es una persona responsable, que tiene claridad en sus objetivos y los del grupo.

Un 11,3% lo considera una persona exigente debido a la presión que ejerce para que los participantes cumplan y logren las metas propuestas en los grupos de ahorro y personales. En un 10% es visto como un líder y en un 5% como motivador, dos cualidades que permiten transmitir a los colaboradores, seguridad y entusiasmo en cada uno de sus propósitos. Con un 6,3% el Instructor de los grupos es visto como una persona disciplinada, correcta, amable y comprometida en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la comunidad a través del trabajo en equipo y social.

Durante las entrevistas realizadas a los GACL de la fundación, la respuesta más común de los participantes fue: *“Álvaro es una buena persona, se preocupa por los demás”* (GALC, 2015), por tanto y para efectos de la investigación fue necesario definir qué significaba para ellos ser una buena persona, por lo cual se solicitó que especificaran el término, obteniendo el siguiente comentario: *“Álvaro es una persona que ayuda a los demás sin pedir nada a cambio, es desinteresado, solidario y se preocupa mucho por el bienestar de todos”*.

Por lo anterior y basados en la literatura de diferentes conceptos, se determinó que para los integrantes de los grupos de ahorro, el instructor es una persona altruista, dado que este tipo de personas son aquellas que buscan o procuran mantener el bien ajeno sin obtener ningún tipo de recompensa, es decir, que actúan generosamente sin presiones y solo inspirado por motivaciones intrínsecas. Una vez concertado el término por los participantes se procedió a sustituir el término buena persona por Altruista.

9.1.3. Informe psicológico WARTEGG AVANZADO NIVEL II.

A través de la aplicación del test WARTEGG AVANZADO NIVEL II (Ver Anexo 8), realizado por la psicóloga Elisa María Cárdenas, fue posible la identificación de algunas características respecto al tema del liderazgo, dirección y personalidad que presenta el instructor de los grupos de ahorro, de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- El señor Álvaro Bareño es una persona objetiva, receptiva, con dominio de sí mismo, predomina en él la deducción y la racionalización, se reconoce como prudente.
- Con respecto a las características laborales existe en él poder de asimilación, claridad mental y herramientas para el trabajo en equipo, es metódico con capacidad de vencer los obstáculos y con buen nivel de rendimiento.

- En cuanto a las características sociales se destacaron la benevolencia, actitud de expansión y altruismo.

Finalmente con los resultados obtenidos en la aplicación de cada una de las herramientas, es preciso decir que el director Álvaro Bareño, puede ser considerado un líder transformacional y un emprendedor social, esto obedece a su visión creativa e innovadora, su dosis de carisma, la determinación para cumplir las metas y sostenerlas en el tiempo a fin de que contribuyan a mejorar el bienestar de la comunidad, la confianza que deposita en las personas que hacen parte de los programas que emprende, la disciplina y la perseverancia para afrontar nuevos desafíos.

9.2. Perfil de Liderazgo en los GACL

Teniendo en cuenta la teoría camino - meta del Dr. Robert House, quien reconoce que los líderes son flexibles y que es por ello que un mismo líder puede presentar uno o varios estilos de liderazgo, dependiendo del entorno en el que se esté desarrollando; es importante resaltar que para cada una de las fases de implementación de los grupos de ahorro, el instructor deberá adaptar un tipo de liderazgo de acuerdo a la necesidad y situaciones a las que se ve enfrentado, con la finalidad de atraer a la comunidad y poder desarrollar de manera efectiva las actividades programadas.

A continuación se muestra en la tabla No. 11 y de acuerdo a la investigación, cuál es el estilo de liderazgo que debe ser adoptado por el instructor en cada una de las etapas para la conformación de los grupos.

Tabla 10 Estilo de liderazgo para las fase de los GACL.

FASE	ESTILO DE LIDERAZGO	JUSTIFICACIÓN
1. Planeación o preparación de la propuesta	Directivo	Es importante que el instructor en el momento de realizar la planeación de los GACL, detalle con claridad las actividades, metas y tareas que se deberán ejecutar en cada una de las sesiones, tanto de los colaboradores, como la de los integrantes de la organización.
2. Convocatoria, reclutamiento y promoción del programa.	Participativo Considerado	Durante la segunda fase es vital que el instructor escuche las opiniones y sugerencias de la comunidad de tal manera que permita tomar decisiones y construir la red de participantes; debe mostrar interés y preocuparse por el

		bienestar de la comunidad, pues de esta manera lograra atraer la atención de la población y la participación activa de la misma en la conformación del grupo de ahorro.
3. Capacitación e implementación de la iniciativa.	Considerado Orientado a las metas	El instructor en esta fase deberá fijar metas y objetivos retadores para los participantes que impliquen una asistencia constante y un ahorro permanente, deberá transmitirles seguridad durante la capacitación y mostrar una actitud comprensiva la cual permita tolerar las fallas esporádicas que puedan tener los colaboradores. Además de moldear con entusiasmo el comportamiento deseado.
4. Madurez y perpetuación de los grupos.	Directivo Participativo	Con la finalidad de mantener y perpetuar los GACL, el instructor debe estar en la capacidad de planear, hacer, verificar, actuar y organizar las tareas diarias para el buen funcionamiento de los grupos, creando planes de acción, con metas y objetivos claros, orientados al sostenimiento y la permanencia de estos en el tiempo. A su vez deberá promover la participación, la comunicación asertiva y atender las sugerencias de los participantes.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir y confirmar que no existe una manera única de organizar o liderar, pues todo depende de las variables o factores del entorno en los que se desenvuelve la organización, tal y como lo afirma la teoría situacional, la cual hace énfasis en: "no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor" (Archila, 2012). Los líderes son eficaces debido al impacto positivo en la motivación, la capacidad para el desempeño y la satisfacción de los seguidores.

Cualidades y responsabilidades del líder de los GACL

Siguiendo ese orden de ideas y teniendo en cuenta que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas proporcionándoles suficiente

apoyo y dirección, un buen líder para un GACL debe compartir una serie de cualidades que lo conviertan en un motivador, inspirador y ejemplo a seguir. Por lo cual se han recopilado los resultados de las herramientas aplicadas para el tema del liderazgo, evidenciando la siguiente lista de cualidades y responsabilidades que debe tener el instructor de los grupos de ahorro. Ver tabla No. 12.

Tabla 11 Cualidades y responsabilidades del instructor de los GACL

CUALIDADES	RESPONSABILIDADES
Altruista.	✓ Dar inicio a las reuniones a través del recuento de los saldos de ahorro. ✓ Liderar las sesiones de grupo. ✓ Dar a conocer los reglamentos de grupo y hacerlos respetar ✓ Mantener la disciplina en el ahorro y en la asistencia a las sesiones. ✓ Garantizar que sean escuchados todos los puntos de vista. ✓ Solucionar conflictos ✓ Generar mecanismos que permitan el sostenimiento de los GACL. ✓ Motivar constantemente para la consecución de las metas y actividades propuestas.
Justo en el trato con los demás.	
Seguro de sí mismo y calmado.	
Sencillo y carismático.	
Visionario	
Amable	
Facilidad para hablar frente a otros	
Capacidad para escuchar a los demás y tener en cuenta sus opiniones.	
Disciplinado	
Respetuoso	
Organizado	
Exigente	
Paciente	
Responsable	
Motivador	

Fuente: Elaboración Propia

10. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES OBTENIDOS EN EL MODELO OPERATIVO PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE AHORRO.

Para evaluar el progreso y los conocimientos que los participantes de los grupos de ahorro han adquirido a través del programa de inclusión y educación financiera de la fundación Persistir, se hizo uso de la guía para evaluar el impacto de los servicios micro financieros a nivel del individuo (AIMS) desarrollado por el proyecto de impacto de microempresas de la oficina de desarrollo de microempresas de USAID (Chen, 1997), el cual propone cuatro vías por medio de las cuales los individuos experimentan el cambio y se pueden observar en la tabla No. 13.

Tabla 12. Vías y dominios de impacto

Vía	Descripción
Vía Material	Evalúa cambios a nivel de ingresos, el control sobre los recursos materiales, la capacidad de generar ganancias económicas y la satisfacción de las necesidades básicas.
Vía Cognitiva	Captura los cambios de los participantes a nivel del conocimiento, las habilidades y la conciencia sobre el medio ambiente que les rodea más ampliamente.
Vía Perceptual	Los individuos experimentan cambios en su autoestima, en la confianza en sí mismos, el reconocimiento dentro de la comunidad y en sus ideas sobre el futuro.
Vía Relacional	Los participantes experimentan cambios respecto a las autoridades que toman las decisiones, el poder de negociación, la participación en grupos no familiares y la movilidad.

Fuente: (Chen, 1997)

Para lograr medir cada uno de los niveles se hizo empleo de entrevistas individuales, grupos focales y visitas de campo en las cuales el proceso de observación fue el componente clave de la investigación para dar respuesta a cada uno de los aspectos que se tratan en cada nivel.

Es necesario aclarar que dada la falta de una línea de base para determinar cómo se encontraban las familias antes de iniciar el programa, los resultados que se exponen en este apartado, provienen de los relatos, vivencias y sentimientos que hacen parte de la memoria y de la evaluación que los participantes hacen del programa; constituyéndose así en un documento provisional que abra de ser

explorado más profundamente en una investigación futura, no obstante se pueden recolectar ciertas ideas respecto al nivel de progreso de acuerdo a cada una de las vías que se emplearon para evaluar esta iniciativa.

10.1 Resultados en las vías y dominios de impacto.

a. Vía Material.

Los datos que se evidencian en este nivel sobre los ingresos y los bienes dependieron de la habilidad y de la buena voluntad que los participantes tenían para recordar situaciones económicas pasadas. En este sentido los participantes han enfatizado que el ahorro les ha permitido saldar deudas que habían asumido con agiotistas y se ha convertido en un elemento de salvaguardia para enfrentar eventualidades.

El grupo les ha enseñado a ahorrar, puesto que el 47,5% de estos no asumían el ahorro como una práctica cotidiana que pudiera ser realizada incluso en su propio hogar. Al respecto una de las integrantes del grupo Madres comunitarias *“afirma: **“Uno aprende a coger responsabilidad en cuanto al manejo del dinero y no solo aquí en el grupo como tal, sino en el hogar, porque empieza uno a subdividir el dinero destinándolo para sus cosas personales, para el ahorro, lo que vas a ahorrar propiamente en tu casa, entonces es algo que le sirve a uno de experiencia, para salir adelante y sobrellevar las cosas económicas”.** Alejandra Jaramillo, 22 años.*

Respecto a la capacidad para generar ganancias económicas resulta importante decir que existen casos en los que los participantes han empleado los préstamos para la adecuación de sus negocios, el aprovisionamiento de insumos para sus unidades productivas, así como la adquisición de animales. Tal es el caso de la señora Aliria Cardona quien comenta: ***“Los préstamos que he hecho es para comprar los marranos, para arreglar la cochera, para comprar los teteros y siempre me ha quedado cualquier pesito ahí para otras cosas”***

De la misma manera la señora Luz Stela Flórez, del GACL El Paraíso quien desde hace un año, realiza ahorro y microcréditos, manifiesta: ***“Mi negocio es una tienda y la verdad me he sentido muy favorecida con este ahorro, puesto que se presentan necesidades en el momento y no se pueden cubrir, pero gracias al ahorro que realizo se me ha presentado facilidad para poder cubrirlas”.***

En cuanto a la adquisición de bienes y mejoras locativas se mencionaran a continuación algunos casos exitosos de los diferentes grupos:

- 1.** La señora Yaneth Lozano quien hace tres años se encuentra ahorrando en el GACL el Paraíso y quien a través de un microcrédito logro remodelar la cocina de su casa.

2. La señora Consuelo Hincapié quien pertenece al GACL Mujeres con Derechos y a través de un microcrédito cancelo la mano de obra para el arreglo del baño de su casa.
3. La señora Maria Felisa Zura, 60 años, pertenece al GACL Mujeres con Derechos y a través de los microcréditos ha logrado ir construyendo su casa.
4. La señora Jazmín Liliana Fernández, pertenece al GACL Mujeres con derechos hace año y medio, a través de un microcrédito aporéo para el arreglo del alcantarillado de su casa.
5. La señora Elvia Rosa Álvarez, pertenece al GACL Madres Comunitarias, quien realizo un microcrédito con el cual instalo el piso a su casa.
6. La señora Adielá Atehortúa, pertenece al GACL Mujeres con derechos, realizo un microcrédito para la compra de los vidrios para las ventanas de su casa, un comedor y la sala.

Por otro lado el programa de micro finanzas de la organización ha permitido que los integrantes hayan logrado satisfacer necesidades básicas como gastos relacionados a la salud, educación y del hogar (alimentos, arriendos, etc.) Al respecto María Fernanda Aguirre, quien se reconoce como una de las fundadoras del GACL el Paraíso menciona: *“He hecho varios créditos, los cuales he utilizado en mi estudio de Contaduría Pública, con esto logre terminar mi carrera”*.

Los participantes afirman que el programa de ahorro y crédito es un modelo innovador que les permite tener disponibilidad casi inmediata del efectivo para poder cubrir gastos de cualquier índole, suceso que no hubiese podido lograr de una entidad financiera dadas las barreras que imperan en este. Al respecto Humberto Saldarriaga, voluntario e integrante del GACL “Mujeres exitosas” refiere: *“La idea del grupo de ahorro es algo que trasciende en la parte económica del pueblo y es algo que si no lo hubiera hecho Álvaro, no lo hace nadie”*.

Finalmente se puede decir en cuanto a la vía material, que las actividades que los participantes han emprendido con los desembolsos de los microcréditos son variados, representan mejoras parciales a las necesidades básicas y constituyen nuevas oportunidades y retos en la generación de ingresos.

b. Vía Cognitiva.

Durante los diálogos establecidos con los participantes de los GACL en las actividades realizadas durante la investigación, se pudo evidenciar para el análisis de la vía cognitiva, que los integrantes han aprendido a utilizar y reconocer con propiedad conceptos como: Ahorro, crédito, intereses, tejido social, entre otros, que son utilizados dentro de sus conversaciones y que han sido empleadas para atraer a más participantes y generar interés en la comunidad acerca del manejo del dinero y cómo a través de la educación financiera y el ahorro se pueden materializar los sueños. Para confirmar el argumento anterior, vale la pena citar a

Alejandra Jaramillo cuando menciona: *“La persona que me invito al grupo es mi suegra, ella lleva dos años en el grupo, me decía: empiece ahorrar es algo bueno, usted aprende a manejar el dinero, los préstamos que usted puede adquirir son muy viables, el interés es bajo, le dan facilidad, aprende ahorrar y coge responsabilidad y esto fue lo que me motivo para iniciar en el grupo”.*

Igualmente parafraseando a la señora Beatriz Eugenia Tamayo del GACL Mujeres Exitosas, manifiesta que se encuentra convencida que a través del grupo y de las diferentes actividades que se realizan en la fundación Persistir es posible salir adelante y generar tejido social. Palabras que al ser escuchadas durante alguna de las reuniones, demuestran que allí no solo existe un grupo de personas interesadas en ahorrar y tener dinero, sino también en adquirir conocimientos que contribuyan a mejorar las condiciones de sus familias y de la comunidad.

Referente a la vía cognoscitiva, se puede decir que a los grupos de ahorro han asistido estudiantes que se encuentran realizando su pasantía, los cuales han aportado conocimientos en cuanto al manejo de temas de tipo social, como: la comunicación asertiva, la violencia intrafamiliar y los deberes y los derechos de las mujeres, permitiendo que los integrantes aprehendan nuevas temáticas. Al respecto *Ángela María Rodríguez y Adriana Romero Mesa, integrantes del GACL Madres comunitarias, comentan: “A parte de venir a ahorrar, Álvaro trae personas que hacen labor social o que están estudiando, personas que nos dan capacitaciones y es muy chévere porque además va creciendo uno como persona, aprende más de esas personas, porque habían cosas que no sabíamos y ellos nos las han enseñado”.*

Finalmente, es conveniente anotar que a través de los talleres y grupos focales realizados se evidenció la necesidad que tienen los integrantes de los grupos de ahorro en recibir capacitación frente a temas de emprendimiento, unidades productivas y generación de ingresos y trabajo. Es así como a la pregunta: *¿Si tuviera la posibilidad de cambiar algo en el grupo o hacer algo de manera diferente que haría?* La respuesta de *María Zuleima Salazar, integrante del GACL Madres comunitarias, fue: “A mí me gustaría realizar actividades para formar microempresa, que nosotras mismas trabajemos y generemos ingresos para el ahorro y para el trabajo de nosotras mismas, porque hay muchas que no tenemos trabajo ni nada, entonces tener esa posibilidad. Se podrían hacer un producto, por ejemplo: uno pensar en hacer un arroz de leche para vender y ponerle una etiqueta del grupo de nosotros, venderlo entre todos, generar ingresos y así podría ser una forma de aumentar nuestras cuentas de ahorro”.*

c. Vía Perceptual.

Para el desarrollo e identificación de la vía perceptual, fue muy importante escuchar de los participantes, cómo a través del programa de educación e inclusión financiera de la Fundación Persistir y de la experiencia vivida en los

grupos, han logrado experimentar cambios en su autoestima, la confianza en sí mismos y el reconocimiento dentro de una comunidad, logrando avanzar a pesar de las dificultades y que motivados por el instructor, actualmente se permiten planear y soñar un futuro mejor para ellos y sus familias.

De este modo, el ahorro se convierte en un mecanismo de especial importancia dado a que les permite invertir en sus hogares, negocios y estudios, generando con ello principalmente que las mujeres aumenten su autoestima, liderazgo, y logren comunicar sus ideas. Al ahorrar y obtener nuevos conocimientos, la mujer desarrolla mayor grado de autonomía dado a que dispone de un capital para afrontar imprevistos, apoyar en su hogar y al ser capacitada, motivada y formada para la defensa de sus derechos, se disminuye en cierta medida la posibilidad de ser vulnerada. Igualmente el hecho de que la mujer cuente con un espacio propio en el que puede compartir sus pensamientos conlleva al empoderamiento, a la generación de valor compartido y contribuye a un cambio de actitud, introduciendo conceptos como la disciplina, la solidaridad y la planeación.

A título ilustrativo indica el Presidente de la Fundación, Álvaro Bareño: *“Uno de los resultados de la experiencia de los grupos de ahorro es todo lo relacionado con el cambio de hábito, las personas salen de la rutina, de los problemas sociales que tienen, interactúan con la gente, incluso hay personas que se arreglan para ir a su grupo de ahorro, que se maquillan, entonces ahí vemos fenómenos culturales positivos que se destacan en los procesos de los grupos de ahorro”.*

Por último, se puede decir que las mujeres empiezan a creer en sí mismas y reconocer el potencial que tienen como agentes dinamizadoras dentro de la economía de su hogar y comprenden que su función no solamente gira entorno a los quehaceres básicos de la casa, sino que en grupo o en comunidad puede llegar a emprender un nuevo negocio, ser líder en los grupos a los que pertenezca y a través de su propia vivencia se convierte en un agente de cambio.

d. Vía Relacional.

Dentro de la vía relacional se puede apreciar que los participantes en primera instancia, han aprendido a aprovechar los espacios recreativos y de participación comunitaria que se generan al interior de la dinámica de los fondos, siendo este un ambiente en el que se comparte y se crean lazos de amistad, confianza y colaboración. Para corroborar estas afirmaciones, Jazmín Elena Valencia, integrante del GACL Mujeres con derechos menciona: *“La experiencia ha sido muy buena y enriquecedora porque no solamente le enseñan a uno a ahorrar, sino que se conocen muchas personas, se ve el apoyo que hay entre nosotras mismas, si alguien está enfermo, si alguien se accidento, entonces todas estamos allí colaborando, nos respetamos mucho y nos damos cuenta de las necesidades que tienen cada una de las compañeras”.*

Bajo esta concepción a través de los GACL, los participantes han logrado construir una red de apoyo, constituida por las instituciones que hacen parte de los grupos (Talleristas, voluntarios, la Fundación), por familiares, amigos y conocidos que nutren con sus habilidades y potencialidades los fondos, de tal manera que ante contingencias y eventualidades los participantes pueden recurrir a ellos para sentirse respaldados en términos monetarios o bien sea para la obtención de nuevos conocimientos y creación de mejores relaciones sociales.

Los integrantes de los grupos de ahorro se han convertido en los impulsadores de sus propios grupos, siendo voceros para atraer y reclutar nuevos participantes, evidenciándose en el poder de la toma de decisiones que se instaura en los participantes. Al respecto se ha observado dentro de la investigación que en ocasiones los hombres acompañan a sus esposas al grupo o si la esposa no puede asistir a la reunión, el esposo asume ese papel; esto es un gran logro porque el presidente de la Fundación Persistir mencionaba, que al inicio del programa los hombres se mostraban renuentes a permitir la participación de sus mujeres en los grupos, para lo cual la fundación realizó visitas a los hogares para mostrar con claridad el objetivo del programa.

En síntesis los grupos de ahorro proporcionan espacios que han permitido el intercambio de saberes, generar una mejor cultura de pago, dado a la presión social que se ejerce en el grupo a la hora de asumir la deuda y a la confianza depositada en cada uno de ellos, ha mejorado las relaciones interpersonales entre los miembros fortaleciendo el tejido social entre las asociadas.

11. CONCLUSIONES

- A través de la investigación realizada en los grupos de ahorro y crédito local de la Fundación Persistir se puede concluir que el modelo de inclusión y educación financiera de la organización, se ajusta a la demanda de recursos, formas de pago, características y necesidades que tiene la población que se encuentra en situación de pobreza, puesto que a partir de micro ahorros y microcréditos las familias atendidas han logrado satisfacer necesidades básicas como: alimentación, vestido, salud y la adquisición de bienes que les han ayudado a potencializar sus negocios, saldar deudas pactadas a altas tasas de interés y en general les ha creado una cultura de ahorro y pago.
- Esta iniciativa de metodología innovadora ha instaurado en las comunidades responsabilidad en el manejo de los recursos, dado a la presión social que se ejerce en las actividades del grupo, donde la confianza y la solidaridad son otros elementos claves del proceso. En este sentido los grupos se vuelven entornos donde los participantes pueden plantear ideas, comunicarse entre pares y crear redes de apoyo que se afianzan en cada una de las reuniones a las que asisten. Además los grupos propician la participación y la autogestión, dado a que son los integrantes quienes definen su reglamento, la operación del fondo y las normas para su funcionamiento, en este sentido la Fundación Persistir cumple un papel de dinamizador, canalizador, capacitador y comunicador de la metodología, porque son las propias comunidades quienes administran las operaciones de ahorro y crédito que se establecen en las sesiones de grupo.
- En este sentido el gran logro de la Fundación Persistir, ha sido poder materializar una idea de impacto microfinanciero recibida en una capacitación, en un modelo de gestión comunitaria para el ahorro y el crédito, que en la actualidad atiende a diferentes grupos poblacionales, hombres, niños y en especial mujeres, permitiendo de este modo que desde la infancia se concienticen, capaciten en el manejo y distribución de los recursos financieros dentro y fuera del hogar, entendiendo que presupuestarse es vital para poder alcanzar sus objetivos. La metodología de los GACL, ha facilitado que las mujeres logren empoderarse y desarrollar habilidades de liderazgo fortaleciendo su autoestima, instaurando nuevos conocimientos, creando lasos de amistad y desarrollando capacidades que poco a poco han sido aplicadas en los diferentes aspectos de sus vidas, es decir que los fondos autogestionados además de establecer responsabilidades propias de pago y cumplimiento de la asistencia a las reuniones, traen consigo un elemento integrador que busca que las poblaciones creen organizaciones comunitarias y en donde se instauren espacios de esparcimiento y opinión.

- El éxito de la Fundación Persistir radica, en la contundencia con la que atrae a sus participantes, basándose en procesos de referencia, recomendaciones y testimonios de experiencias exitosas que se han presentado en otros grupos, para que las personas comprenden que el sistema del ahorro, es un proceso de fácil manejo y que se puede realizar a través de la persistencia y el compromiso de los participantes. En este sentido la red de aliados de la Fundación ha cumplido un papel trascendental, porque ha facilitado la disminución de costos y el acercamiento a las comunidades, esto evidencia el poder de gestión organizacional para gestionar recursos.
- Por otro lado resulta importante resaltar que es necesario para la conformación de los GACL un tipo de liderazgo participativo y orientado a las metas que se ajuste a los objetivos que se plantean en cada una de ellas, de este modo el líder deberá cumplir con un proceso transformacional de grupo, ser un emprendedor social que si bien proyecta metas retadoras, también deberá considerar las opiniones y situaciones por las que atraviesan los agentes participantes en pro de la consolidación del grupo, comprendiendo que cada una de las personas tienen procesos de asimilación diferentes pero que trazado un objetivo a partir de la paciencia y la motivación se pueden conseguir las metas propuestas.
- Otro de los grandes logros del modelo es la creación de valor compartido económico que tienen las poblaciones representados en la cantidad de capital que han podido acumular a lo largo del tiempo, los cambios de hábito en cuanto a la adquisición de créditos, la visión de la instauración de negocios, del liderazgo de la mujer, y el crecimiento de la curva de experiencia a lo largo de los años para la conformación de los grupos, lo que ha permitido a la organización aprender de los éxitos y fracasos para poder fundar grupos de manera más rápida.
- Al final lo importante como bien lo menciona el director de la fundación Álvaro Bareño, no son los sesenta millones de pesos patrimoniales que hoy tienen acumulado las poblaciones beneficiadas de los grupos de ahorro, sino cómo empezaron los grupos, los aprendizajes obtenidos de la experiencia, todo el proceso de capacitación, el espíritu de asociación y comunidad que tienen las personas en torno al objetivo del ahorro y como a través de estos factores han logrado un bienestar para ellos y sus familias.

12. RECOMENDACIONES

A través de la investigación realizada a los grupos de ahorro y crédito local de la Fundación Persistir, mediante trabajos de campo, entrevistas y proceso de observación, se han podido determinar las siguientes recomendaciones:

- Para lograr una mayor eficiencia administrativa, relacionado este tema con la gestión documental, es necesario mejorar la organización y archivo de información asociada a la operatividad de los grupos, correspondiente a: Listados actualizados de los integrantes de los grupos con dirección y número telefónico, formato de herencia en caso de fallecimiento, formatos de créditos realizados durante el mes, reporte de ahorros por socio, entre otros, de tal manera que se cuente con un histórico de las transacciones realizadas y se lleve un control y seguimiento de los datos asociados al proceso.
- Por otro lado, es importante que la organización cuente con un marco básico de indicadores sencillos, que permitan evaluar de manera cuantitativa y cualitativa el impacto del programa de inclusión y educación financiera de la Fundación, logrando con ello medir los procesos de los fondos, tener mayor control en los resultados, generar planes de acción que contribuyan al mejoramiento y crecimiento de los grupos, además de convertirse en un referente para medir el desempeño frente a periodos anteriores.
- De igual manera se evidenció la necesidad de fortalecer en la población atendida, conocimientos en las áreas de emprendimiento, generación de ingresos y trabajo, para lo cual es necesario que la organización recurra a su red de aliados y a nuevas instituciones para que se impartan capacitaciones en estas temáticas, con el fin de potencializar las habilidades y activos que tienen los integrantes para acrecentar el ahorro dentro de la dinámica de los fondos y como una oportunidad para la empleabilidad de los participantes; en este sentido estimular la vía cognitiva debe ser el primer paso para generar un cambio sostenible en la manera de pensar de los colaboradores.
- Es importante que el instructor promueva dentro de los grupos dinámicas que permitan fomentar relaciones más estrechas entre los participantes, desarrollando de esta manera actitudes de cooperación, el establecimiento de lazos emocionales entre los miembros, la resolución de problemas, la integración y la comunicación, logrando así alcanzar un mayor nivel de motivación, aprendizaje y participación activa dentro de los fondos.
- Finalmente es conveniente generar una serie de estrategias que eviten en el futuro el declive de los grupos, dado el crecimiento y consolidación en términos monetarios de cada uno de ellos ha tenido en el transcurrir de tiempo, esto implica que la organización prevea la posible transición a otras formas de

operación de mayor formalidad como lo pueden ser una cooperativa, una asociación comunitaria o empresa que administre los recursos financieros provenientes de los grupos; una cartera colectiva o la utilización de otros servicios de la banca tradicional de modo que se puedan administrar de mejor manera los recursos cuanto estos tengan un volumen de capital alto. Para ello será necesario tener en cuenta el aprendizaje obtenido a través del tiempo, experiencias de otras entidades en cuanto a la conformación de grupos de ahorro y las opiniones de los propios agentes participantes en el modelo de modo que se tomen las mejores decisiones para la continuidad de los fondos.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldia Municipal Roldanillo. (2012). *Plan De Desarrollo Municipal 2012 -2015*. Roldanillo.
- Alvarez, I. (2014). *Proyecto Social: Fundacion Persistir*. Zarzal.
- Archila, L. H. (12 de Mayo de 2012). *Desarrollo Administrativo*. Obtenido de <http://desarrolloadministrativo.blogspot.com.co/2012/05/teoria-situacional.html>
- Banca de la Oportunidades. (2015). *Grupos de Ahorro y Crédito Local, Antecedentes-Historia*. Recuperado el 04 de SEPTIEMBRE de 2015, de <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co/portal/default.aspx>
- Bareño, A. (04 de Noviembre de 2015). Fases para la conformacion de los GACL. (D. Murillo, & T. Mabel, Entrevistadores)
- Bareño, A. (14 de Septiembre de 2015). Historia y Funcionamiento GALC. (D. Murillo, & M. Tamayo, Entrevistadores)
- Bareño, A. J. (04 de Septiembre de 2015). Historia de la Fundacion Persitir. (D. M. Murillo, & M. Tamayo, Entrevistadores)
- Berdegue, J. O. (2007). *Guia Metodologica Sistematizacion de experiencias locales de desarrollo rural*. Lima, Peru: FIDAMERICA - PREVAL.
- Cabrera, L., & Alicia, M. (2009). *Bancos Comunes: Su organización y funcionamiento*.
- Camargo, A. (19 de Junio de 2009). Los grupos de ahorro solidario: La incorporacion y permanencia de las mujeres rurales. Sistematizacion de las estretgias educativas de una ONG. Mexico, Mexico.
- Castillo, R. y. (2002). METODOLOGÍAS DE LAS CIENCIAS SOCIALES APLICADAS AL ESTUDIO DE LA NUTRICIÓN. *Revista chilena de nutrición*.
- Castro, A., & Lupano, M. (2007). *Teoria y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Chen, M. (1997). *A Guide for Assessing the impact of microenterprise services at the individual level*, AIMS. Washington.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoria general de la administración*. Mexico: Mc Graw hill.
- CONPES. (2006). *Documento 3424: la banca de las oportunidades una politica para promover el acceso al credito y a los demas serviios financieros*. Bogota.
- CTSA Comité de Función Clave de Vinculación Comunitaria. (2011). *Principios de Vinculacion Comunitaria II Edicion*. NIH Publicación.
- DANE. (2005). *Censo General 2005 Roldanillo*. Bogota.
- DANE, D. A. (2015). *Boletin Tecnico: Pobreza Monetaria Año Movil Julio de 2014 a Junio de 2015*. Bogotá.
- Demirguc-Kunt, A. &. (2014). *Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database* . Policy Research Working Paper (7255).
- Drucker, P. (2006). *El lider del Futuro*. Ediciones Deusto.
- Espectador, P. E. (02 de Octubre de 2013). Medicion De La Poblacion Pobre - Economia. *El Espectador*, pág. Version Online.

- Financieras, S. I. (2004). *Banco Interamericano de Desarrollo Taller sobre "Regulación y Supervisión de Microfinanzas: Temas de Segunda generación"*. La Paz, Bolivia.
- Fleet, N. (2009). Razón y dominación. La legitimidad en Weber. *Revista Austral de Ciencias Sociales*.
- Funcas. (2005). *El libro blanco del microcrédito*. Madrid.
- GACL, M. C. (14 de Octubre de 2015). Taller Historia y Experiencias del GALT Madres Comunitarias. (D. Murillo, & M. Tamayo, Entrevistadores)
- GALT, M. c. (23 de Octubre de 2015). Taller Historia y Experiencias del GALT Mujeres Con Derechos. (D. Murillo, & T. Posso, Entrevistadores)
- House, R. J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. Nueva York: Random.
- Junquera, N. (10 de Junio de 2008). Por qué es mejor dar el dinero a las mujeres. *EL PAIS*, pág. 38.
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotter, J. P. (1988). *El líder del cambio*. Mc graw hill.
- Lacalle, M. (2008). *Microcréditos y Pobreza: de un sueño al nobel de la paz*. España: Ediciones Turpial S.A.
- Pietro, L. J. (1995). *Hacia un desarrollo integrador equitativo: una introducción al desarrollo local*.
- Portafolio. (15 de Mayo de 2015). 'Negocios sociales son claves para el posconflicto', Yunus. *Portafolio.co*, págs. <http://www.portafolio.co/economia/entrevista-premio-nobel-paz-muhammad-yunus>.
- Programa Banca de las Oportunidades. (Junio de 2015). Convocatoria No.40 Terminos de Referencia para contratar operador que implemente la metodologia de grupos de ahorro y credito local. Bogotá, Colombia.
- Risueño, M. (2010). *Los fondos autogestionados de microcredito como aporte al desarrollo social*. Bogotá.
- Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3 ed.). Mexico: Pearson.
- Roberts, A. (2013). *Tesis: El Microcredito y su aporte al desarrollo economico*. Argentina: Octubre.
- Rogaly, B. (1999). *Microfinanciamiento y reduccion de la pobreza. La experiencia internacional la Colmena Milenaria, Panal de Ideas*. Mexico.
- Roldanillo, M. d. (2000). *Plan de ordenaminto territorial*.
- ROSS, M. (1978). *Organizacion comuntaria coleccion asistencia social*. Madrid.
- Semana. (2013). Yunus: El banquero de los pobres. *Semana*.
- SEN, A. (1982). *Pobreza y Hambruna: un ensayo sobre el derecho y la privacion*. Oxford: Clarendon Press.
- Serrano, J. (2009). *Microfinanzas e Instituciones Microfinancieras IMFs la situacion Colombiana*. CEPAL.
- Taylor, S. B. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. España: Paidós.
- Torre, B. (2012). *Guía sobre Microcréditos*. España: Universidad de Cantabria.

- Valverde, C. (2005). *Libro Blanco del Microcredito*. Madrid: Fundacion de Cajas de ahorro.
- Villarraga, J. (2008). *Fondos Autogestionados Rurales de Ahorro y Credito. Experiencia y Lecciones para el Fortalecimiento de la Microfinanzas Rurales en Colombia*. Bogotá: Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Fundacion Ford.
- VSL, A. (2009). *Grupos de Ahorro y Crédito Local - Programa Banca de las oportunidades*.
- Yunus, M. (18 de Noviembre de 2002). Conferencia Magistral del Profesor Muhammad Yunus Director y Fundador del Grammen Bank de Bangladesh. (A. P. Fundacion Rafael del Pino, Entrevistador)
- Yunus, M. (2006). *El banquero de los pobres, los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo*. España,: Paidós.
- Zander, C. y. (1971). *Dinámica de Grupos*. México: Trillas.

ANEXOS

Anexo 1: Formulario entrevista en profundidad historia sobre los grupos de ahorro y crédito de la Fundación Persistir

Situación Inicial

1. ¿Cuál fue el problema u oportunidad que hizo nacer esta experiencia?
2. ¿Qué aspectos del entorno limitaron la posibilidad de conformación de los grupos de ahorro?
3. ¿Qué estrategias ha usado la fundación para combatir los obstáculos a los que ha estado inmerso el proceso?

Proceso de Intervención

1. ¿Qué son grupos de ahorro de la fundación y cómo funcionan?
2. ¿Hacia qué tipo de población va dirigido este proyecto?
3. ¿Cómo se conformaron cada uno de los grupos de ahorro?
4. ¿Qué instituciones o entidades han posibilitado la conformación de los grupos de ahorro?
5. ¿Cuáles son las modificaciones que se han realizado al modelo inicial?

Situación Actual

6. ¿Qué es lo más interesante de los grupos de ahorro? ¿En qué radica el éxito?
7. ¿Cuál es el papel que realiza la fundación dentro de los grupos de ahorro?
8. ¿Haber estudiado administración de empresas le ha ayudado a operar los grupos?

Lecciones Aprendidas

9. Si la experiencia de los grupos de ahorro tuviera que iniciar de nuevo qué haría de manera diferente, y qué haría de manera igual.
10. ¿En este momento los grupos son autosostenibles?

Anexo 2: Formulario Grupo Focal Reconstruyendo la Historia de los GACL

Tema: Reconstrucción de la Historia del grupo de ahorro, actividades y acontecimientos claves para su funcionamiento.

Preguntas

1. ¿Cuál es el nombre del grupo de ahorro y cuando inicio la historia?
2. ¿Cómo fueron convocados a las reuniones?
3. ¿Cómo fue la primera reunión?
4. ¿Qué actividades se han realizado en el grupo?
5. ¿Cuáles reglamentos se fijaron en el grupo?
6. ¿Qué cambiaría en el grupo de ahorro y que conservaría?

REGISTRO FOTOGRÁFICO DEL GRUPO FOCAL EN LOS GACL DE LA FUNDACIÓN



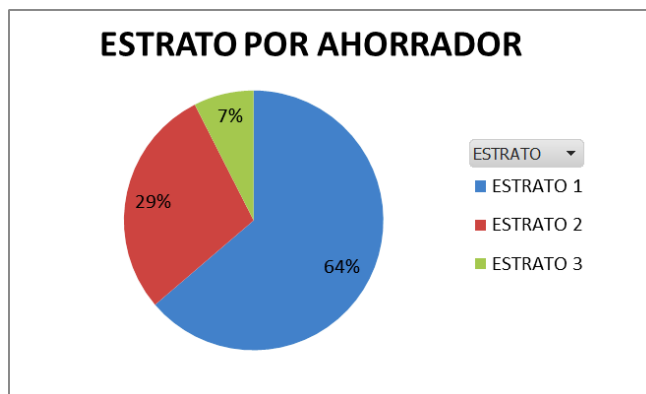
Anexo 3: Tabulación Entrevista de Caracterización a participantes de los GACL

1. ¿En qué Barrio Vive?



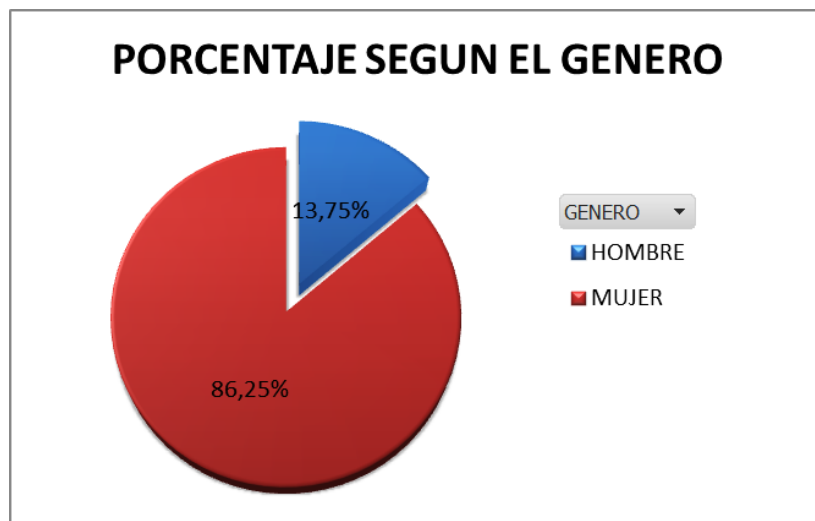
2. ¿Podría decirme cuál es el estrato que aparece en el recibo de los servicios de su hogar?

GACL (Todas)	
ESTRATO	TOTAL POR ESTRATO
ESTRATO 1	63,75%
ESTRATO 2	28,75%
ESTRATO 3	7,50%
Total general	100,00%

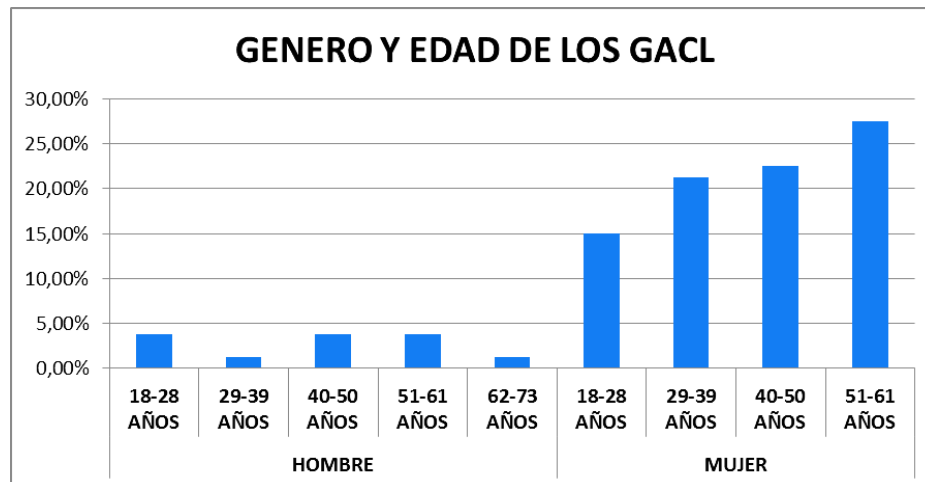


3. ¿Cuál es su género?

GACL	(Todas)
GENERO	TOTAL GENERO
HOMBRE	13,75%
MUJER	86,25%
Total general	100.00%



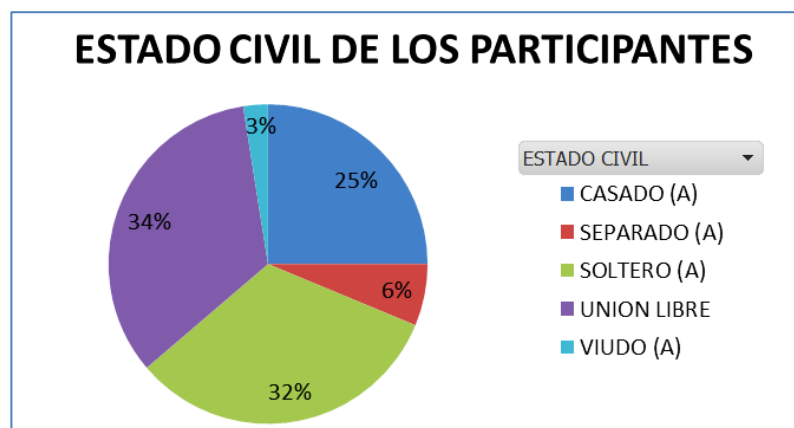
4. ¿Cuál es su edad?



GACL	(Todas)
RANGO DE EDAD	TOTAL RANGO DE EDAD
HOMBRE	13,75%
18-28 AÑOS	3,75%
29-39 AÑOS	1,25%
40-50 AÑOS	3,75%
51-61 AÑOS	3,75%
62-73 AÑOS	1,25%
MUJER	86,25%
18-28 AÑOS	15,00%
29-39 AÑOS	21,25%
40-50 AÑOS	22,50%
51-61 AÑOS	27,50%
Total general	100,00%

5. ¿Cuál es su Estado Civil?

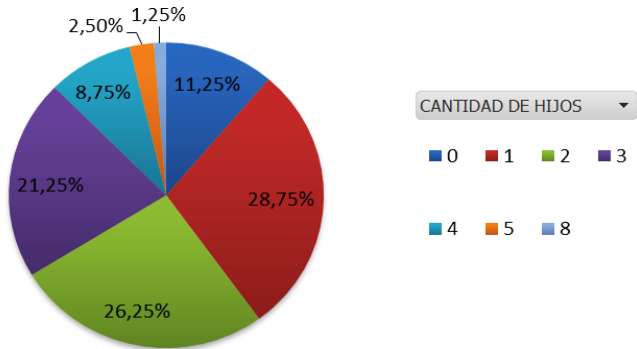
GACL	(Todas)
ESTADO CIVIL	TOTAL POR ESTADO
CASADO (A)	25,00%
SEPARADO (A)	6,25%
SOLTERO (A)	32,50%
UNION LIBRE	33,75%
VIUDO (A)	2,50%
Total general	100.00%



6. ¿Cuántos hijos tiene?

GACL (Todas)	
CANTIDAD DE HIJOS	TOTAL HIJOS
0	11,25%
1	28,75%
2	26,25%
3	21,25%
4	8,75%
5	2,50%
8	1,25%
Total general	100,00%

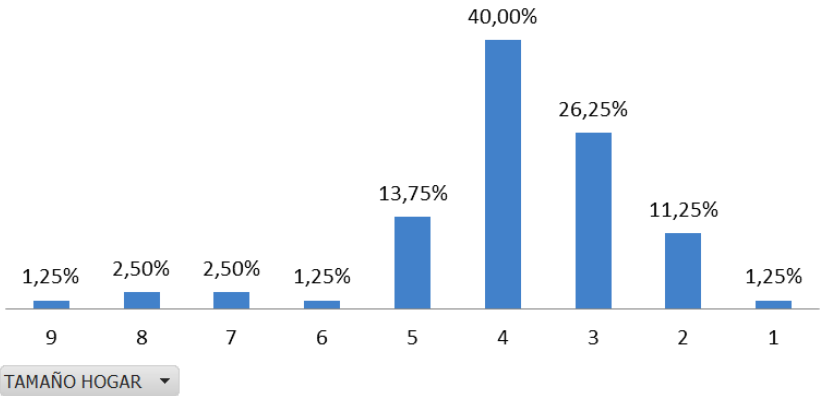
CANTIDAD DE HIJOS POR PARTICIPANTE DE GACL



7. ¿Incluido usted, cuántas personas conforman su hogar?

GACL (Todas)	
TAMAÑO DEL HOGAR	TOTAL DE PERSONAS
1	1,25%
2	11,25%
3	26,25%
4	40,00%
5	13,75%
6	1,25%
7	2,50%
8	2,50%
9	1,25%
Total general	100,00%

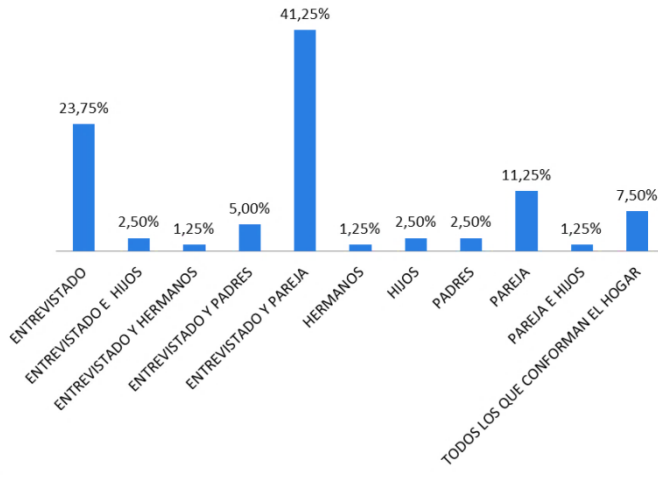
CANTIDAD DE PERSONAS POR HOGAR



8. ¿Quién Sostiene Económicamente su hogar?

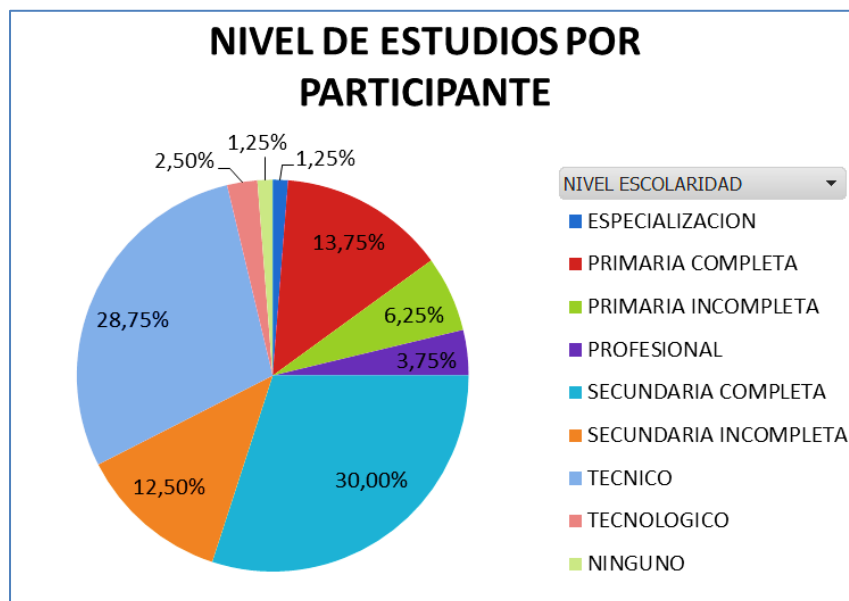
PERSONA QUE SOSTIENE ECONOMICAMENTE EL HOGAR	TOTAL POR PERSONA
ENTREVISTADO	23,75%
ENTREVISTADO E HIJOS	2,50%
ENTREVISTADO Y HERMANOS	1,25%
ENTREVISTADO Y PADRES	5,00%
ENTREVISTADO Y PAREJA	41,25%
HERMANOS	1,25%
HIJOS	2,50%
PADRES	2,50%
PAREJA	11,25%
PAREJA E HIJOS	1,25%
TODOS LOS QUE CONFORMAN EL HOGAR	7,50%
Total general	100,00%

PERSONA QUE ECONOMICAMENTE SOSTIENE EL HOGAR



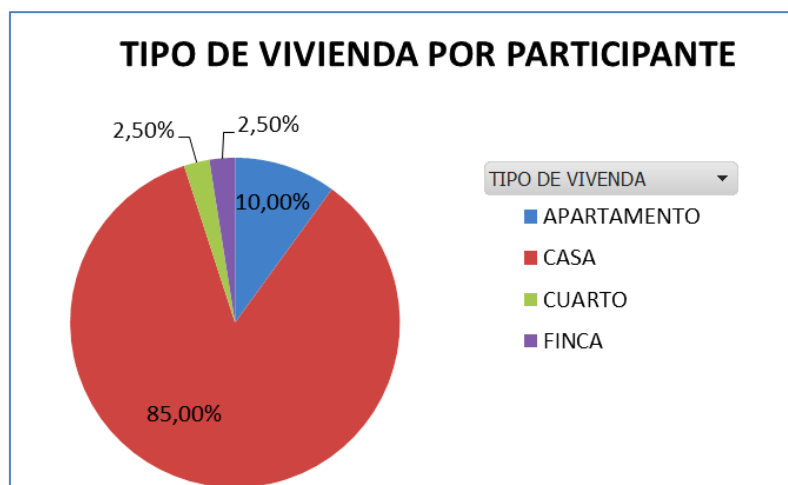
9. ¿Cuál fue el nivel educativo más alto alcanzado por usted?

NIVEL DE ESTUDIO	TOTAL POR PERSONA
ESPECIALIZACION	1,25%
PRIMARIA COMPLETA	13,75%
PRIMARIA INCOMPLETA	6,25%
PROFESIONAL	3,75%
SECUNDARIA COMPLETA	30,00%
SECUNDARIA INCOMPLETA	12,50%
TECNICO	28,75%
TECNOLOGICO	2,50%
NINGUNO	1,25%
Total general	100,00%



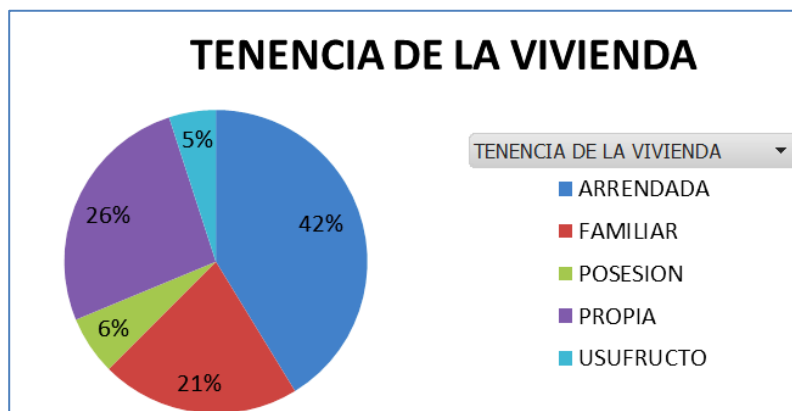
10. ¿Usted habita en?

GACL	(Todas)
TIPO DE VIVIENDA	TOTAL
APARTAMENTO	10,00%
CASA	85,00%
CUARTO	2,50%
FINCA	2,50%
Total general	100,00%

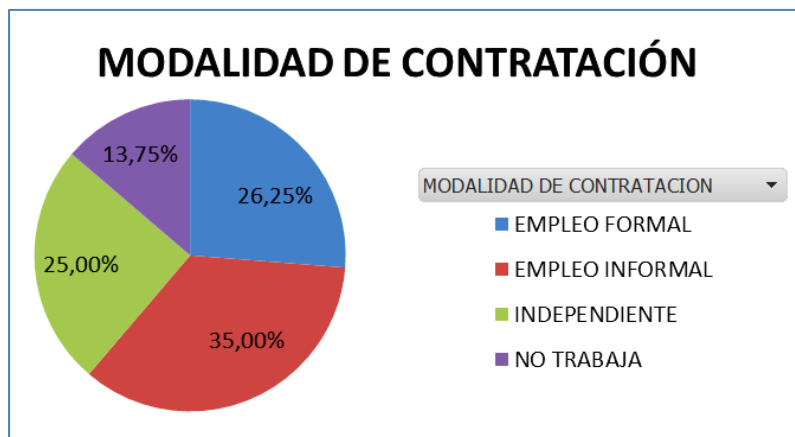


11. ¿Su vivienda es?

GACL	(Todas)
TENENCIA DE LA VIVIENDA	TOTAL TENENCIA
ARRENDADA	41,25%
FAMILIAR	21,25%
POSESION	6,25%
PROPIA	26,25%
USUFRUCTO	5,00%
Total general	100,00%



12. En su trabajo es:

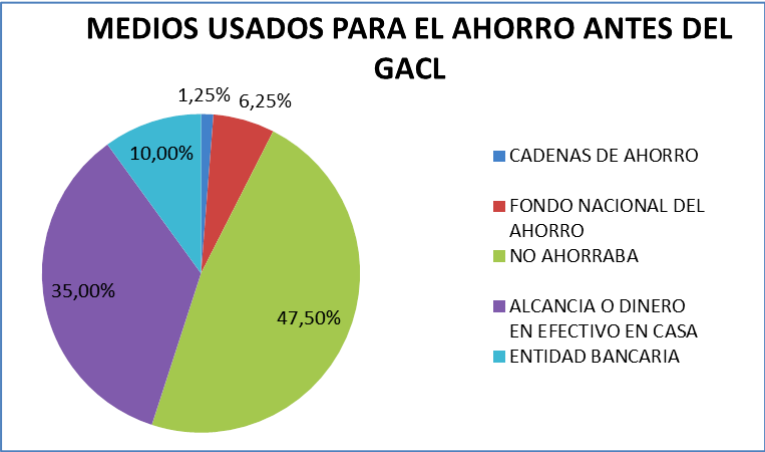


GACL	(Todas)
MODALIDAD DE CONTR	TOTAL MODALIDAD
EMPLEO FORMAL	26,25%
EMPLEO INFORMAL	35,00%
INDEPENDIENTE	25,00%
NO TRABAJA	13,75%
Total general	100,00%

13. ¿Cuál es su ocupación?

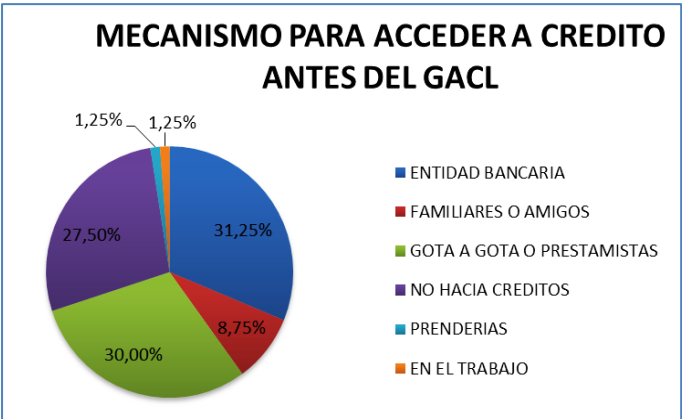
OCUPACION	TOTAL
AGENTE EDUCATIVO	1,25%
AGRICULTOR	1,25%
ALIMENTO A PERSONAL	1,25%
AMA DE CASA	10,00%
COGESTORA SOCIAL	1,25%
CON DISCAPACIDAD PARALISIS	1,25%
CONDUCTOR	2,50%
COORDINADOR PROGRAMA MADRES COMUNITARIA	1,25%
DUEÑO DE NEGOCIO DE COMIDAS (ALMUERZOS)	1,25%
EMPLEADA DOMESTICA	8,75%
ESTETICISTA	1,25%
ESTUDIANTE	2,50%
HAGO TATUAJES	1,25%
MADRE COMUNITARIA	18,75%
MERCADERISTA	1,25%
MESERA EN EL CLUB LOS GORRONES	1,25%
MODISTA	1,25%
OFICIOS VARIOS	12,50%
PUBLICISTA Y MICROEMPRESARIA	1,25%
SECRETARIA	2,50%
TALLER DE MODISTERIA	1,25%
TERMINACION Y VENTA DE SANDALIAS	1,25%
TRABAJO EN EL CAMPO	3,75%
VENTAS POR CATALOGO	1,25%
ZAPATERO	1,25%
ADMINISTRADOR DE NEGOCIO	11,25%
VENDEDORA DE ROPA	1,25%
VENDEDORA DE COMIDAS	3,75%
REGENTE DE FARMACIA	1,25%
Total general	100,00%

14. ¿Antes de iniciar en el grupo Ahorraba? ¿A través de qué mecanismos?



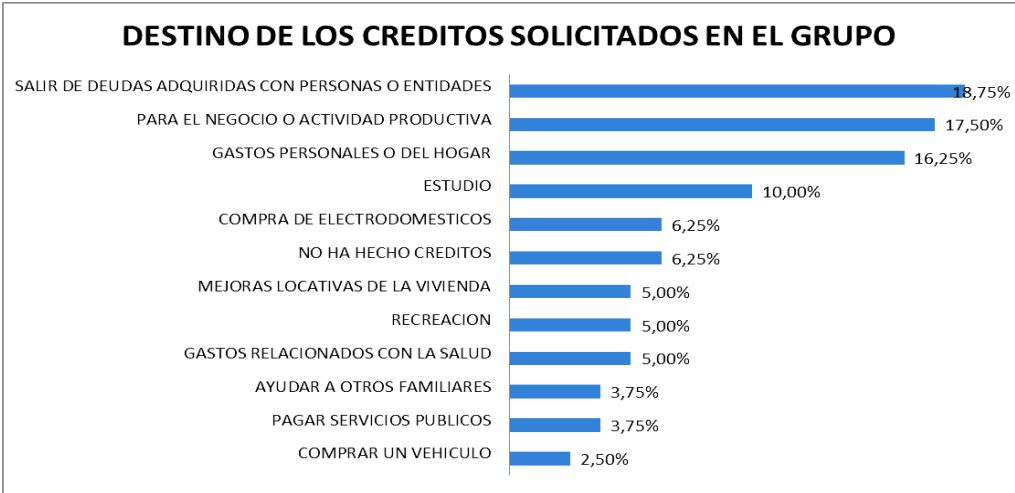
GACL	(Todas)
MEDIOS PARA EL CREDITO	TOTAL MEDIOS CREDITO
ENTIDAD BANCARIA	31,25%
FAMILIARES O AMIGOS	8,75%
GOTA A GOTA O PRESTAMIST/	30,00%
NO HACIA CREDITOS	27,50%
PRENDERIAS	1,25%
EN EL TRABAJO	1,25%
Total general	100,00%

15. ¿Antes de iniciar en el grupo hacia Créditos? ¿A través de qué mecanismos?



GACL	(Todas)
MEDIOS PARA EL CREDITO	TOTAL MEDIOS CREDITO
ENTIDAD BANCARIA	31,25%
FAMILIARES O AMIGOS	8,75%
GOTA A GOTA O PRESTAMISTAS	30,00%
NO HACIA CREDITOS	27,50%
PRENDERIAS	1,25%
EN EL TRABAJO	1,25%
Total general	100,00%

16. ¿Para qué ha usado los créditos hechos en los grupos?



Anexo 4: Taller de Grupo: Experiencia y Factores Facilitadores de los GACL

Tema: Factores Facilitadores y Motivación en el grupo

En el papel responda las siguientes preguntas, intercámbielas con otra persona y socialice.

1. ¿Qué fue lo primero que pensó cuando le hablaron del grupo de ahorro?
2. ¿Qué aspectos le motivan y hacen que asiste al grupo?
3. ¿Qué ha logrado cumplir a través del grupo?

EVIDENCIAS DEL TALLER

Por muy buena para reunir a mis amigos y para aprender a ahorrar porq es la unica manera q digutaba algo ahorrado. que es algo que me motiva cada dia mas.

Consuelo

me encanta prestar mi casa para las Reuniones. - Por q me siento acompañada y por q conocemos nuevas amistades

q con estos ahorros me han hecho Varios creditos para comprar cosas para la cochera y tambien para comprar otros cosas. me siento muy contenta con este proyecto

① Me gusta Porque era algo nuevo y con oportunidades de ahorrar

② Porque aprendo mucho con charlas y talleres que nos dan

③ me a servido porque me brindan un apoyo en creditos y en temas nuevos que no conocia

- me parecia una idea muy buena para ayudarme a salir de las gatas-gata

- Que ha hecho que como persona tenga otra forma de pensar en cuanto a ahorrar. tengo otra vision positiva del dinero ya que no le daba el valor que el tiene. mas amplitud.

- Para Enriquecer mis ahorros y que crezca, ademas tengo mas apasion por tener un negocio mas ilusion en mi vida.

Qué Pense?

 Pirámide

Qué me motiva?

Ahorrar \$

y que me permite compartir mas con mis compañeros (as)

Para que me ha servido?

Para cubrir necesidades.

Cuando vine lo pense. lo vez parece que era la mejor opción. pero no endodandanos con los bancos

- Vengo a las reuniones porque pienzo que de ~~esta~~ ^{esta} responsabilidad con los compromisos adquiridos.

- Me ha servido porque me ha salvado de apuros sin tener que esperar tanto y lo mejor: no necesito fiador

Que Pense?

Que era una especie de captadora de dinero

Que me motiva a venir?

El tener un ahorro con que pueda contar mas adelante en un futuro.

- El interactuar con las compañeras

Me ha servido para:

- Cubrir necesidades
- Para planificar mis gastos.
- Invertir mejor el dinero

Que Pense cuando vino x primera vez al grupo de Ahorro?

En que es una oportunidad para aprender a manejar mi dinero.

Que los motiva a venir al grupo?

- El compromiso que tengo conmigo misma el querer mejorar mi responsabilidad economica. a base de mis esfuerzos y expectativas.
- El ser independiente y manejar mi propio dinero con responsabilidad.

Para que creo q me ha servido?

Para ~~comp~~ ^{com} ~~solu~~ ^{solu} ~~harlo~~ ^{harlo} en una vigencia que pueda tener a nivel familiar, o unirse a otros

1. Pense que era una buena opción para empezar a ahorrar xq antes no lo hacia.

2. Porque me ha parecido un buen grupo y he visto buenos resultados ademas no es en un lugar como los bancos. donde exigen demasiadas cosas.

3. Para inventarlo en cosas q necesito, para trabajar, rubiar mis...

1. Ahorro era bueno y quise asistir.

2. Me motiva querer que mi ahorro crezca y que todos los compañeros lo hagan tambien.

- Se siente muy contento compartiendo con los compañeros

3. Yo tengo una microempresa de tubos y con el credito compre una maquina de moler de motor.

- Para suplir necesidades de salud.

Que me motiva venir al programa?

El grupo es muy unido agradable y me ayuda cuando lo necesitamos los saca de apuros. albaro es muy buen instructor.

Para q me sirve?

- Para intergrarme mas
- Nos enseñan a pensar en el futuro
- a ser ahorradores y enseñar a nuestra familia
- y a integrar a mas familiares
- Albaro Gracias TAM y a todos los compañeros

Pense que era una Piramide más...

Me motiva a ahorrar.

Me a servido porque he aprendido a administrar.

- Con la ilusión de aprender a ahorrar y tener mi propio dinero.
- Porque me siento en familia, comparto y me divierto.
- Me a servido para hacer inversiones, cambios en mi casa y aprendi a organizar mi dinero.

Yo estar muy contente en el grupo de ahorro porque es muy bueno a unos mas que somos mujeres y muchas cabezas de hogar nos a servido de mucho y mil Gracias a todos los compañeros.

Me motivo la invitación siempre puse lo positivo vengo porque voy responsable de Albaro

y me ha servido para ir pensando en hacer en algun negocio y enseñando a mis hijos como se ahorra

Anexo 5: Entrevista en Profundidad Fases de desarrollo de los GACL

1. ¿Cuáles son las fases o etapas que se requieren para formar un grupo de ahorro?
2. ¿Cuál es el tiempo de duración de cada una de las fases?
3. ¿Qué procedimientos o mecanismo se realizan en cada una de las fases?
4. ¿Cómo se realiza las operaciones de ahorro y crédito al interior de los grupos?
5. ¿Qué estrategias ha empleado la fundación para lograr consolidar los grupos?

Anexo 6: CAMIN – Forma A

Protocolo de Administración

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META

CAMIN - A

Protocolo de Administración
(Castro Solano y Nader,2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (marcar con una cruz)

Nivel Jerárquico: EJECUTIVO ADMINISTRATIVO

Instrucciones .- Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), de acuerdo a su experiencia COMO líder, cuán frecuentemente USTED presenta la conducta o actitud listada en el trato con sus subalternos. Marque con una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

		Nunca				Siempre		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Les hago saber a mis subordinados qué es lo que se espera de ellos.							
2	Hago pequeñas cosas para que mis subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.							
3	Cuando aparece un problema consulto a mis subordinados.							
4	Les hago saber a mis subordinados que espero que rindan al máximo nivel.							
5	Informo a mis subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.							
6	MI conducta contempla las necesidades personales de mis subordinados.							
7	Escucho atentamente las ideas y sugerencias de mis subordinados.							
8	Constantemente defino objetivos exigentes que mis subordinados tienen que lograr.							
9	Les explico a mis subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10	Ayudo a mis subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas.							
11	Pido sugerencias a mis subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.							
12	Defino estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

Anexo 7: CAMIN – Forma S

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO CAMINO - META

CAMIN - S

Protocolo de Administración
(Castro Solano y Nader, 2005)

Apellido: Nombre:

Edad: Sexo: Varón..... Mujer (marcar con una cruz)

Instrucciones. - Por favor, indique en una escala de 1 (Nunca) a 7 (Siempre), cuán frecuentemente se presenta en su SUPERIOR la conducta o actitud listada en el trato con sus subordinados. Marque una cruz en el número que se aproxime a lo que usted piensa.

	Nunca					Siempre	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Les hace saber a sus subordinados qué es lo que espera de ellos.							
2. Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo.							
3. Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados.							
4. Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel.							
5. Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y cómo deben hacerse.							
6. Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados.							
7. Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados.							
8. Constantemente define objetivos exigentes que sus subordinados tienen que lograr.							
9. Les explica a sus subordinados al nivel de rendimiento que se espera de ellos.							
10. Ayuda a sus subordinados a solucionar aquellos problemas que no les permite llevar a cabo las tareas.							
11. Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas.							
12. Define estándares de rendimiento que son muy exigentes.							

Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta
CAMIN
(Forma A y Forma S)

Clave de Corrección

Liderazgo Directivo
Ítems
1 - 5 - 9

Liderazgo Considerado
Ítems
2 - 6 -10

Liderazgo Participativo
Ítems
3 - 7 - 11

Liderazgo Orientado a Metas
Ítems
4 - 8 - 12

**Cuestionario de Liderazgo Camino - Meta
CAMIN**

Baremos

**CAMIN - A
(Autopercepción)**

(N=227)

Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	21	21	21
90	21	20	20	19
75	19	19	18	17
50	18	17	16	15
25	15	15	13	12
10	12	13	10	10
5	11	12	9	8

**CAMIN - S
(Superior)**

(N=681)

Percentil	Liderazgo Directivo	Liderazgo Considerado	Liderazgo Participativo	Liderazgo Orientado a Metas
99	21	21	21	21
95	21	19	19	20
90	19	18	18	19
75	17	16	15	16
50	15	12	12	14
25	12	9	8	11
10	9	6	5	8
5	8	4	4	7

Anexo 8: Informe Psicológico Wartegg Avanzado Nivel II

Informe Psicológico

Elaborado por: Elisa Cárdenas Tabares – Psicóloga.

INFORME PSICOLÓGICO

NOMBRE: ALVARO JAVIER BAREÑO
SEXO: MASCULINO
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO:
EDAD: 23 AÑOS
ESCOLARIDAD: PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIRECCIÓN:
TELÉFONO: 3002291104
PRUEBAS ADMINISTRADAS: WARTEGG AVANZADO NIVEL II
FECHA DE APLICACIÓN: 11 DE DICIEMBRE DE 2015

MOTIVO DE CONSULTA: Se realiza aplicación de la prueba WARTEGG AVANZADO NIVEL II, con la finalidad de obtener características de la personalidad del evaluado, que aporten a la elaboración del trabajo de grado Documentación Modelo Operativo de Gestion Comunitaria para la conformación de grupos de ahorro y crédito de la fundación Persistir, en el tema de Liderazgo.

DESCRIPCIÓN DEL PACIENTE: Álvaro se identifica como una persona activa, con buena presentación personal, se muestra cómoda en el espacio y realiza la prueba sin realizar preguntas aclaratorias.

RESULTADO DE LA PRUEBA:

Mediante la interpretación de la prueba se identifican características personales, las cuales podrían indicar que el evaluado es una persona objetiva, receptiva, con dominio de sí mismo, paciente y con falta de confianza en sí mismo, tiene capacidad para el enlace o la asociación de ideas, en el predomina la deducción y el mecanismo de la racionalización es el más relevante.

Se reconoce como una persona prudente. En cuanto a las características sociales, se reconocieron características como benevolencia, actitud de expansión y altruismo.

Frente a características de tipo laboral se identifica como una persona con claridad mental, poder de asimilación, con herramientas para el trabajo en equipo, organizado, metódico y apegado a la rutina.

Tiene la posibilidad de vencer los obstáculos presentes en su paso y tiene un nivel de rendimiento en el trabajo en cantidad.



ELISA CÁRDENAS
PSICÓLOGA
REG. 143585