



MINISTERIO DE AGRICULTURA
Y DESARROLLO RURAL

CREANDO NUESTRO FONDO AUTOGESTIONADO

Una herramienta para el crecimiento, la sostenibilidad y la capitalización de las organizaciones de productores rurales sin ánimo de lucro.



UNIÓN EUROPEA



AGENCIA ITALIANA
DE COOPERACIÓN
PARA EL DESARROLLO



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura

Red  Adelco

Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia

#SomosDELterritorio

CRÉDITOS

DELEGACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA EN COLOMBIA

Embajador de la Unión Europea en Colombia
Gilles Bertrand

Jefa Adjunta de Cooperación
Sonia Tato

Oficial de Cooperación - Desarrollo Rural
y Medio Ambiente
Johny Ariza

AGENCIA ITALIANA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO - AICS

Director sede AICS Bogotá
Mario Beccia

Coordinador Técnico sede AICS Bogotá
Luca de Paoli

Coordinador Programa DRET II
Furio Massolino

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

Representante en Colombia
Alan Jorge Bojanic

Especialista Senior en Desarrollo Rural,
Sistemas Alimentarios y Mercados Inclusivos
Marcos Rodríguez Fazzone

Coordinador Políticas de Desarrollo Rural FAO
- Experto en agricultura y desarrollo rural
asistencia técnica UE - FAO - AICS
Carlos Fernando Martínez Chacón

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL (MADR)

Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)
Rodolfo Enrique Zea Navarro

Viceministro de Desarrollo Rural
Omar Franco Torres (MADR)

Director de Capacidades Productivas y
Generación de Ingresos
Sergio Enrique Ramírez Payares

EQUIPO TÉCNICO

Texto elaborado por:
Deysi del Pilar Cruz Garcia

Con el apoyo de:
Socorro Aguas Pineda (MADR)
Meylin Andrea Barragán (MADR)
Yolanda Ojeda Torres (ADR)
Gloria Medina (UAEOS)

CRÉDITOS

RED NACIONAL DE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL DE COLOMBIA - RED ADELCO

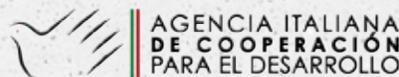
Director Ejecutivo
Carlos Callejas Pérez

Equipo técnico
Carlos Madrudejos

Coordinadora Técnica
Carta de Acuerdo Red Adelco - FAO
Adriana Guzmán

El contenido de esta cartilla ha sido desarrollado por la Mesa Nacional de Asociatividad Rural liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos y, posteriormente, ajustado, complementado y diagramado por la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia - Red Adelco, en el marco de la Carta de Acuerdo No. 2309086 financiada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), La Unión Europea en Colombia e implementada por la Red Adelco.

Este contrato se ejecuta en el marco del Apoyo Presupuestario de la Unión Europea al MADR y al MADS, con el objetivo de impulsar políticas públicas que fomenten el desarrollo rural con enfoque territorial (DRET II).



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura



MINISTERIO DE AGRICULTURA
Y DESARROLLO RURAL

Red Adelco
Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia
#SomosDELterritorio

ÍNDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
ESTRUCTURA DE CONTENIDO	8
1. GENERALIDADES DE LOS FONDOS AUTOGESTIONADOS	10
¿Qué es un Fondo Autogestionado?	11
¿Qué ventajas ofrece un Fondo Autogestionado?	12
¿Qué beneficios se derivan de crear un Fondo Autogestionado?	13
2. PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO AUTOGESTIONADO	16
ETAPA 1. Diagnóstico de la organización	17
ETAPA 2. Sensibilización sobre la creación del Fondo autogestionado	18
ETAPA 3. Establecer las fuentes de donde provendrán los recursos para crear y/o capitalizar el fondo	19
ETAPA 4. Definir los objetivos, actividades financieras y usuarios del fondo autogestionado	20
ETAPA 5. Creación del fondo autogestionado y definición de sus órganos de administración y control	21
ETAPA 6. Elaborar el Reglamento Operativo del fondo autogestionado	24
ETAPA 7. Definir las obligaciones y derechos que se generan al pertenecer al fondo autogestionado	25
ETAPA 8. Definir las tasas de interés, garantías, formas y periodicidad de pago de los créditos que otorgará el fondo autogestionado	26
ETAPA 9. Abrir una cuenta de ahorros independiente a la cuenta de la organización	28
3. PROCEDIMIENTOS Y CONSIDERACIONES PARA LA OPERACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO	29
1. Como valorar y aprobar la adjudicación de créditos	30
2. Como gestionar la recuperación de cartera	32
3. Como abordar el arreglo o la reestructuración de cartera	33
4. Proceso de evaluación del desempeño del fondo autogestionado	34
4. FACTORES DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE UN FONDO AUTOGESTIONADO	35
REFERENCIAS	38

GLOSARIO DE TÉRMINOS

» **Entidades sin ánimo de lucro:** Son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social (*DIAN, 2019*).

Las Empresas Asociativas sin Ánimo de Lucro – EASAL son las cooperativas y demás entidades del sector solidario, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (*DIAN, 2019*).

» **Ahorro:** Es el porcentaje del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras a través de diversos mecanismos financieros. En compensación al ahorrante, la institución elegida le paga intereses al titular de la cuenta de manera periódica por colocar su dinero en ella. (*SAVING TRUST S.A, 2006*).

» **Amortizar:** significa reducir gradualmente el saldo de una deuda mediante una serie de pagos periódicos que contienen, además del pago de intereses, los abonos a capital. Un préstamo amortizable, tal como un crédito hipotecario o un crédito para automóvil, es un préstamo en el cual se reembolsa el principal a medida que se hacen los pagos periódicos (*Kozikowski, 2010*).

Cuando se amortiza una deuda, cada uno de los pagos periódicos cubre los intereses causados hasta ese momento y el resto se utiliza en la disminu-

ción del importe de la deuda (amortización). Para que el número de pagos sea finito, éstos tienen que ser por lo menos iguales al monto de los intereses. De otra manera la amortización sería negativa y la deuda crecería en lugar de reducirse.

» **Tasa de interés:** Son un porcentaje al cual está invertido un capital por un período de tiempo determinado, al cual se denomina “precio del dinero”, (expresada en porcentajes) es una representación del riesgo y la posible ganancia de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado, el cual debe ser abonado en caso de tomarlo prestado o cederlo como crédito (*Agrario, 2016*).

» **Interés:** Es el valor adicional que se entrega por hacer uso de algunos productos o servicios o el que se cobra por la prestación de otros productos o servicios (*Agrario, 2016*).

» **Capital de trabajo:** Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de las actividades (*Agrario, 2016*).

» **Crédito:** Se define como crédito al monto de dinero que se obtiene generalmente por medio de las instituciones financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito. Al crédito se lo define como una operación financiera en la que el acreedor realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero, es decir se usa capital ajeno por un tiempo definido a cambio del pago del capital más cierta cantidad de interés (*Grupo Bancolombia, 2017*).

» **Índice de precios al consumidor:** es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos períodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo (*DANE, 2010*).

INTRODUCCIÓN

Históricamente, la oferta de servicios financieros rurales ha enfrentado restricciones debidas, entre otros, a aspectos estructurales como la escasez de sucursales bancarias en vastas zonas del país, las garantías exigidas por las instituciones financieras, los altos costos de transacción y el bajo desarrollo de coberturas de riesgo. Estas limitaciones hacen que sólo una pequeña proporción de los productores agropecuarios acceda a crédito. La situación es más crítica en el caso de los pequeños productores y de la población vulnerable, quienes usualmente acuden a canales informales y más costosos.

Estas dificultades han llevado a las comunidades rurales a diseñar y poner en marcha mecanismos alternativos de financiación, como los fondos autogestionados, que son un instrumento complementario a los servicios microfinancieros. Los fondos autogestionados adquieren diferentes nombres y agrupan a un amplio número de metodologías. Entre dicho abanico encontramos los fondos rotatorios, los fondos de capitalización interna, los bancos comunitarios, los fondos de autoayuda o fondos solidarios de apalancamiento, entre muchos otros. Son una herramienta de ahorro y crédito administrada directamente por los asociados de una organización, que les permite acceder a recursos de capital de trabajo y/o inversión para atender sus actividades productivas y comerciales. Así, los fondos favorecen el crecimiento, la sostenibilidad y la capitalización de las organizaciones, al tiempo que permiten a los mismos asociados decidir sobre la asignación de los recursos, estimulando así su participación, la adquisición de conocimientos sobre gestión financiera, y la obtención de experiencia crediticia.

Colombia cuenta con un amplio recorrido en el diseño e implementación de estrategias de inclusión financiera. El Gobierno Nacional ha tenido un rol importante en dicho proceso, creando un conjunto de programas y políticas públicas que incentivan la llegada de productos y servicios financieros a las empresas rurales, las comunidades dispersas y los sectores vulnerables. Dichas iniciativas han tenido resultados importantes, no solo en términos de inclusión socioproductiva sino también de reducción de la vulnerabilidad y fortalecimiento del capital social. En ese contexto, es necesario crear un conjunto de materiales que faciliten la difusión del conocimiento entre aquellas instituciones, organizaciones o líderes que pueden liderar la formación y transferencia a asociaciones de base y comunidades productoras. La metodología que se describe a continuación es el resultado de un amplio proceso de debate y concertación a nivel interinstitucional cuyo principal objetivo es presentar una propuesta innovadora, que facilite la adaptación y la réplica, pero que construya sobre lo construido, es decir, que capitalice los aprendizajes acumulados en anteriores proyectos y programas.

La construcción de esta cartilla responde a lo establecido en los Lineamientos de Política Pública de Asociatividad Rural Productiva del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en los que se propone mejorar el acceso y el uso de mecanismos de financiación y gestión del riesgo, para el desarrollo y sostenibilidad de emprendimientos rurales. Esta cartilla parte del numeral 6.3 del Plan Nacional para apoyar y consolidar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria, y es fruto del trabajo realizado por la Mesa Técnica Nacional de Asociatividad Rural, instancia de diálogo liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en la cual participan la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Interior, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Región Administrativa y de Planeación Especial de la Región Central (RAPE), la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Artesanías de Colombia, y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El propósito de la cartilla es recoger, de una manera sencilla y accesible, la propuesta metodológica diseñada y consensuada de manera plural por la Mesa Técnica Nacional de Asociatividad Rural para la creación y operación de los Fondos Autogestionados. Se trata de un material de consulta que describe de manera panorámica cuales son las principales características y elementos para tener en cuenta a lo largo del ciclo de implementación, es decir, desde la etapa de conformación hasta las fases de solicitud, otorgamiento y cobro de los créditos. Su contenido está dirigido a diversos actores, entre los que podemos distinguir tres públicos claves:

<p>Instituciones u organizaciones implementadoras</p>	<p>Es un instrumento de sensibilización para las entidades que apoyan iniciativas en el sector rural. Pueden ser financiadores, con capacidad para incluir este componente dentro de sus estrategias y líneas de financiación, o ejecutores, quienes pueden incorporarlo dentro de sus esquemas de intervención y apoyo. En definitiva, se trata de incentivar que cada vez más proyectos y programas incluyan este componente y entiendan sus beneficios transversales.</p>
<p>Formadores y personal técnico</p>	<p>Se provee información que es especialmente útil para aquellos consultores, asesores o técnicos socioempresariales que acompañan en territorio a las asociaciones de base. La cartilla tiene un propósito de "formación de formadores", es decir, de mejorar los conocimientos y los instrumentos que tienen para acompañar la socialización, conformación y el seguimiento en campo. Es un material práctico para la capacitación y la réplica.</p>
<p>Asociaciones de base</p>	<p>Las propias figuras asociativas pueden hacer uso de esta cartilla como material de apoyo para la operación de sus fondos. En ella se hace un recorrido por las diversas etapas que estructuran el ciclo de funcionamiento de un Fondo y se destacan los principales elementos para tener en cuenta en términos de transparencia, buena gestión y sostenibilidad. El contenido tiene una orientación pedagógica y representa una guía de consulta y referencia.</p>

A modo de síntesis podemos señalar tres grandes objetivos, especialmente relevantes en el contexto de reactivación económica e inclusión social que aborda Colombia en los próximos años:

- 1.** **Sensibilizar sobre la importancia de la inclusión financiera y de su rol central dentro de las estrategias de desarrollo, especialmente en temáticas relacionadas con la empresarización y el acceso a mercados.** Como mecanismo para fortalecer la asociatividad, como instrumento para movilizar recursos locales y como apuesta de sostenibilidad, para reducir la dependencia frente a los donantes.
- 2.** **Introducir a aquellas personas que no conocen los Fondos Autogestionados al funcionamiento general de la metodología y describir los principales parámetros que rigen su estructura y operación.** Se trata también de un material de contexto, que permite entender cuál es el esquema general de intervención y dimensionar cuales son los tiempos, recursos y apoyos necesarios para la réplica.
- 3.** **Motivar a actores institucionales y sociales para que se sumen a los procesos de difusión, réplica y escalamiento.** Uno de los principales retos en esta próxima etapa, priorizado también en los instrumentos de política pública, es incrementar la cobertura de estas metodologías y acelerar su expansión territorial a través de diversos proyectos y programas. La cartilla apunta en esa dirección.

La cartilla es un primer paso en ese sentido. Un documento metodológico de partida, que pone en valor los aprendizajes acumulados por el MADR, pero que irá complementándose con otro tipo de guías, presentaciones o materiales de formación, a medida va madurando su implementación.

ESTRUCTURA DE CONTENIDO

No se trata de un documento académico, centrado en la revisión conceptual y metodológica, sino en un material operativo, cuyo principal objetivo es presentar y difundir las dinámicas de operación de dichos grupos. El contenido le permite al lector comprender cada una de las dimensiones y hacer un recorrido por el paso a paso que determina su creación y operación. El enfoque es ejecutivo y centrado en la síntesis, con el objetivo de facilitar la lectura de los diversos públicos y convertirse en un material accesible para la consulta.

El documento se organiza en torno a cuatro grandes capítulos que permiten conectar teoría y práctica:

1. Generalidades de los fondos autogestionados

En el primer capítulo se presenta algunos aspectos clave que pueden ayudar al lector a aproximarse a la metodología y entender de manera más precisa el contexto en el que se desarrolló y las principales problemáticas que pretende mitigar o superar. Asimismo, se enumeran los principales resultados o impactos que pueden derivarse de su implementación. Cumple tres objetivos claves: (i) introducir el esquema de trabajo de los fondos; (ii) sensibilizar sobre su importancia en el contexto territorial y organizacional que experimenta Colombia; (iii) motivar al lector mostrando sus efectos positivos.

2. Procedimientos y consideraciones para la creación de un fondo autogestionado

El proceso cuenta con unas etapas claramente diferenciadas y que permiten estandarizar la réplica y el escalamiento de la metodología. Por un lado, aseguran ciertos parámetros de calidad para la constitución de un Fondo, los cuales deben surtir una serie de pasos hasta su consolidación. Por otro lado, simplifican y facilitan el aprendizaje, enumerando con claridad cual es el punto de inicio y que condiciones habilitantes se deben ir cumpliendo para avanzar hacia las siguientes fases.

3. Procedimientos y consideraciones para la operación del Fondo Autogestionado

Una vez conformado, uno de los principales retos para su sostenibilidad será el cumplimiento riguroso de ciertos requisitos, trámites y parámetros. La experiencia de anteriores programas evidencia que este es uno de los principales puntos débiles y uno de los principales riesgos en el medio y largo plazo en términos de transparencia, funcionalidad y buena gestión. Sin convertirse en un manual de procedimientos, el capítulo define la ruta de trabajo desde la capitalización al otorgamiento y el cobro.

4. Factores de éxito para el funcionamiento y sostenimiento de un Fondo Autogestionado

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) cuenta con una experiencia muy significativa en la creación y acompañamiento a Fondos Autogestionados. Sin adquirir un enfoque de sistematización, el documento concluye, enumerando de manera muy sintética, una serie de ideas a en cuenta y que resumen los riesgos y las claves de continuidad y crecimiento más importantes.



La guía se complementa con una serie de adjuntos, que profundizan tres dimensiones estratégicas:

ANEXO 1.

La inclusión financiera como política pública nacional

Una recorrido por la experiencia colombiana, identificando y describiendo sus metodologías más eficaces y representativas.

ANEXO 2.

Experiencias desde el territorio

Un conjunto de casos de éxito que permiten evidenciar la expresión práctica de los Fondos y sus resultados en lo local.

ANEXO 3.

Caja de herramientas para la operación del Fondo

Una serie de formatos, acumulados por el MADR a lo largo de sus proyectos y programas, que faciliten la ejecución en campo.





1. GENERALIDADES DE LOS FONDOS AUTOGESTIONADOS

Dentro del campo de la inclusión financiera existen múltiples metodologías y estrategias para fomentar el acceso a productos y servicios financieros, así como interpretaciones y enfoques diversas sobre lo que podemos denominar Fondos Autogestionados.

La propia experiencia colombiana es un buen ejemplo de ello, ya que el país acumula un importante recorrido en materia de política pública y un amplio abanico de experiencias exitosas en el trabajo con comunidades rurales y organizaciones de base. Podemos destacar diversos proyectos e iniciativas, como por ejemplo: los Grupos de Ahorro y Crédito Local, los Fondos Rotatorios, el modelo de Semilla Cooperativa, la Banca Comunal o los programas de educación financiera práctica que han impulsado entidades como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)

o Prosperidad Social. Aunque existen muchas sinergias y áreas de trabajo compartidas, cada una de estas metodologías tiene unos objetivos, unas dinámicas y unas audiencias diferenciadas.

Gran parte de las metodologías provienen de otros contextos internacionales y han sido transferidas a través de los organismos de cooperación, las plataformas regionales o la colaboración bilateral entre Gobiernos. En cualquier caso, todas ellas han surtido un proceso de adaptación al contexto, las dinámicas y las realidad colombiana. La metodología acordada por la

Mesa Nacional de Asociatividad construye sobre lo construido y capitaliza gran parte de los aprendizajes acumulados a nivel nacional en el campo de la inclusión financiera, especialmente, en el trabajo con las asociaciones de productores y con las iniciativas del sector agropecuario. Por ello, adquieren especial relevancia los conocimientos acumulados en diferentes programas del MADR, principalmente Alianzas Productivas, Oportunidades Rurales y, más recientemente, los desarrollos metodológicos impulsados por la Agencia de Desarrollo Rural y el programa El Campo Emprende.

Para más información sobre la experiencia nacional y el abanico de instrumentos y metodologías implementadas en el país, consultar el **Anexo 1. La inclusión financiera como política pública nacional**

¿QUÉ ES UN FONDO AUTOGESTIONADO?

Un fondo autogestionado es una herramienta de ahorro y crédito administrada directamente por los asociados de una organización, que les permite acceder a crédito (tanto en dinero como en especie) para financiar sus actividades productivas y comerciales. Su principal objetivo es atender las necesidades de financiación de personas y/o familias, incluyendo campesinos, indígenas, afrodescendientes, mujeres y jóvenes, que se han organizado –con frecuencia como asociación– en torno a sus actividades productivas.

Estos Fondos se capitalizan a través de diferentes fuentes de recursos (aportes de los miembros de la organización, porcentajes de las ventas o prestación de servicios de la organización, donaciones, etc) y permiten financiar, principalmente: (I) Capital de trabajo; (II) Capital fijo; (III) Asistencia técnica; (IV) Adecuación de tierras; (V) Comercialización, y/o (VI) Cobertura de riesgo. Adicionalmente, los reglamentos de cada grupo, establecidos por decisión de la Asamblea General de la organización, pueden dotar al instrumento de mayor flexibilidad e incluir otras actividades que no

están exclusivamente relacionadas con el ámbito económico y que permiten resolver otros imprevistos y necesidades del ámbito familiar y comunitario.

Cuando las personas asociadas devuelven los créditos, los recursos reingresan al Fondo en forma de cuotas en dinero o en productos, según las condiciones acordadas para cada préstamo. Para ello, cada fondo cuenta con un reglamento y con un Comité de Crédito, los cuales permiten manejar los recursos de manera segura, eficiente y transparente. Los Comités de Crédito realizan

una evaluación de riesgo de las solicitudes, pero a diferencia de instituciones financieras convencionales, incorporan en ella el conocimiento detallado de las condiciones de vida, de las necesidades productivas, de las motivaciones, de los intereses y de la cultura de sus asociados, así como las características y

particularidades de los procesos productivos de quienes buscan acceder al crédito. Este enfoque, basado en la autogestión y las relaciones de confianza, permite personalizar la oferta de servicios y realizar evaluaciones basadas en el contexto y la realidad local.



¿QUÉ VENTAJAS OFRECE UN FONDO AUTOGESTIONADO?

Ventajas de un fondo autogestionado	Problemas del mercado de crédito agropecuario que contribuye a resolver
Los puede constituir cualquier organización en cualquier lugar.	Escasez o inexistencia de sucursales de entidades bancarias en algunas zonas.
Bajos costos de transacción (desplazamiento y conocimiento de los procesos de solicitud) pues los trámites se realizan directamente ante la organización.	Altos costos de transacción para acceder al mercado financiero formal (recursos en tiempo y dinero requeridos para realizar los trámites).
Se canalizan recursos de manera oportuna y rápida	Demoras en la aprobación de crédito y falta de oportunidad en los desembolsos.
Se puede acceder a recursos en efectivo o en especie (insumos, materia prima, etc.), para financiar actividades en las etapas de producción, ciclos y épocas de cosecha, transformación y comercialización.	Restricciones en el uso que se puede dar a los recursos desembolsados.
Tiene en cuenta los ciclos de producción para flexibilizar las condiciones (plazos y planes de pago).	Inconsistencia entre los ciclos productivos y los planes de pago de créditos tradicionales.
Puede establecer garantías –usualmente menos exigentes que las de una entidad financiera formal– gracias a su conocimiento del productor de primera mano.	Carencia de activos en sana posesión requeridos como garantías para acceder al sistema financiero formal. Inexistencia de historial crediticio de muchos de los productores.
Los menores costos de captación (no tienen que competir con otros) y de administración de recursos, sumados a su conocimiento del negocio, les permiten ofrecer tasas de interés más bajas que las de prestamistas informales.	Altas tasas de interés en créditos de fuentes informales, como las de los prestamistas “gota a gota”.
Las demás condiciones especiales que los asociados determinen al momento de establecer el reglamento del fondo autogestionado.	

¿QUÉ BENEFICIOS SE DERIVAN DE CREAR UN FONDO AUTOGESTIONADO?



Como mencionábamos anteriormente los impactos de los grupos son multidimensionales. Aunque inicialmente se conciben como respuesta a las necesidades financieras de las comunidades, excluidas de las entidades formales de ahorro y crédito, los grupos trascienden lo económico. Es importante mencionar que los beneficios de la metodología no se limitan a la dimensión económica sino que son de carácter multidimensional (generación de confianza, dinamización productiva, cultura democrática, etc.) y tienen especial pertinencia en aquellos contextos donde la exclusión geográfica y social son más agudas. Los conocimientos de educación financie-

ra y administración de recursos que brindan desde la práctica los grupos tienen un impacto positivo en la gestión de las organizaciones comunitarias. Los Fondos promueven la cultura de la corresponsabilidad, la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas previamente consensuadas. Esto se replica en la dinámica organizacional y mejora las capacidades administrativas.

Aunque los patrones de transformación dependen de cada contexto y de las dinámicas específicas de cada comunidad y organización, hay varios elementos que son comunes a todos los Fondos.

PROPUESTA DE DISEÑO PARA ESTA SECCIÓN



Se amplía la oferta crediticia (recursos y mecanismos de financiación).



Son una fuente complementaria al crédito formal, rápida y fácil.



Genera historial de crédito a personas sin experiencia en el sistema financiero formal.



Dota de conocimientos de gestión financiera a productores y organizaciones



Reduce la dependencia frente a fuentes de financiamiento informales.



Promueve la cultura del ahorro y la movilización de recursos locales.



Desarrolla la cultura de pago y fomenta el cumplimiento de normas y plazos.



Fomenta la responsabilidad individual y colectiva al interior de la organización.



Impulsa la participación y la cohesión grupal a través del diálogo y el respeto mutuo.



Fomenta el trabajo en equipo y visibiliza nuevos liderazgos en la organización.



Creación de órganos de gestión independientes de la dirección, descentralizando y dándole horizontalidad a la toma de decisiones.



Desarrolla la capacidad de la organización como prestadora de servicios a sus asociados/as.

TIPOS DE FONDOS AUTOGESTIONADOS

El abanico metodológico es amplio, por lo que hay múltiples formas de conformar, capitalizar, administrar y dar sostenibilidad a un Fondo. Estos se diferencian principalmente por:

Los servicios que prestan	Algunos centran en los aspectos de ahorro mientras que otras lo hacen en la oferta de crédito. Adicionalmente, se encuentran los recursos de emergencia, microseguros, recursos de inversión u otros.
Los recursos que ofrecen	En efectivo o en especie (principalmente a través de semillas, abonos, equipos, asistencia técnica, etc.).
Las actividades que financian	Libre inversión, actividades productivas, de comercialización, de agregación de valor, o necesidades de las familias como salud, educación, mejoramiento de vivienda, emergencias, entre otros.
El origen de los recursos	Aportados por los mismos asociados; generados por la organización; otorgados por entidades públicas o privadas o por organizaciones no gubernamentales -las ONG-, por entidades de cooperación internacional, etc.
El grado de dependencia externa	En algunos casos de proyectos de inversión o en otros de líneas de crédito con banca formal o compradores
Autonomía para definir su reglamento operativo	Si los recursos provienen de programas públicos o proyectos externos, hay ciertas limitaciones para definir reglamento, procesos de gestión, servicios, etc.







2. PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO AUTOGESTIONADO

Uno de los elementos más importantes de la metodología es preservar su funcionalidad y sencillez. El conocimiento no se transfiere a través de capacitaciones magistrales ni ejercicios teóricos sino que se aprende desde la práctica, liderando las reuniones y las actividades de préstamo.

La metodología cuenta con un proceso estructurado que consiste en el desarrollo de 9 etapas, cuya temporalidad dependerá de las dinámicas de la organización y de la disponibilidad de sus asociados/as (tener en cuenta los aspectos de movilidad, la capacidad de reunión,

los costos logísticos a nivel local, entre otros). La estrategia tiene un objetivo claramente definido; transferir de manera integral la metodología, mediante el ejercicio práctico, y garantizar que una vez concluya el proyecto o la asistencia externa, la organización cuente con todas las conocimientos, capa-

cidades y herramientas para mantener las actividades de su Fondo de manera transparente, sostenible y autónoma. En ese sentido, la estrategia de transferencia debe tener un enfoque más educativo que asistencial y una mirada de sostenibilidad desde el inicio del proceso.



ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de este análisis es entender a profundidad la realidad de la organización, con el objetivo de adaptar al máximo la estrategia de formación y transferencia, y garantizar que existen unas condiciones habilitantes que permitan la creación y la operación del Fondo en el largo plazo. El trabajo se centra principalmente en tres áreas organizacionales:



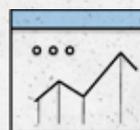
• **Elementos estructurales.** La organización debe estar creada y activa. Asimismo, debe mostrar suficiente desarrollo organizacional (gobernanza, confianza, corresponsabilidad) para alcanzar acuerdos colectivos y ponerlos en práctica. Ello puede verificarse mediante la revisión de las actas de las distintas asambleas.



• **Modelo de negocio.** Identificar los aspectos organizacionales, productivos o comerciales que requieren fortalecerse para la correcta operación de un fondo. Analizar como es el flujo de caja, las dinámicas de compra-venta, el volumen de producción, riesgos externos, etc.



• **Capacidad operativa.** Tener suficiente capacidad administrativa, de gestión y de formación en educación económica y financiera. Adicionalmente, contar con estatutos que permitan la creación de un fondo. Si no, realizar la respectiva reforma a los estatutos.



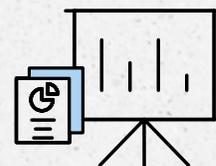
• **Alineación estratégica.** Justificar y documentar, para que quede en la memoria institucional, cuales son las necesidades e intereses por las que se crea el Fondo autogestionado, garantizando que estas sean acordes a los servicios/resultados que puede proveer.

ETAPA 2. SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA CREACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO

Es importante tener en cuenta que en muchas ocasiones las organizaciones de base pueden tener una idea distorsionada de cual es la función y el alcance de la metodología. Las sobre-expectativas o la falta de comunicación en esta etapa inicial puede ser un factor desestabilizador en el largo plazo y deteriorar la cohesión entre los integrantes, base fundamental para la capitalización del Fondo y la correcta gestión de créditos y pagos. En ese sentido, hay 4 dimensiones fundamentales que deben ser presentadas y discutidas de manera abierta y profunda entre asociados/as.



Dar a conocer el fondo autogestionado como herramienta financiera y explicar cuál es su recorrido en el país y que experiencias previas ha habido a nivel de organizaciones de base.



Clarificar cuales las ventajas y beneficios concretos que percibirá la organización, así como las responsabilidades que se derivarán de tener un Fondo Autogestionado.



Establecer, a través de un proceso inclusivo y plural, cuales son los objetivos principales de este instrumento y que problemáticas/ oportunidades va a abordar a nivel organizativo y familiar.



Hacer una breve aproximación a las normas que van a regir la capitalización y la gestión del Fondo. En esta etapa se trata de los acuerdos de mínimos que habilitan su creación.

Adicionalmente, es necesario desarrollar un trabajo para socializar los valores y principios que rigen el funcionamiento del Fondo y que deben regir de aquí en adelante todo el proceso de planificación y conformación. Estos son los aspectos más importantes para presentar y discutir.

VALORES

Participación:

Los asociados participan activamente en la definición del reglamento del fondo y en la definición de los mecanismos de administración y toma de decisiones.

Solidaridad:

Pago oportuno de las obligaciones al fondo, para que otros usuarios puedan acceder al recurso.

Compromiso:

El buen funcionamiento del fondo está basado en la confianza, el compromiso y la responsabilidad de todos y cada uno de los asociados. El no pago de las obligaciones pone en riesgo la sostenibilidad del fondo.

PRINCIPIOS

Autogestión:

El fondo es operado por los mismos asociados de la organización, que aprenden a gestionar recursos, a ofrecer servicios y a tomar decisiones colectivamente. La cercanía, el conocimiento y la confianza entre los asociados disminuyen el riesgo y permiten bajar el costo del crédito

Flexibilidad:

Las condiciones de los créditos de los fondos deben ser flexibles y adaptarse a las particularidades de cada región, organización y actividad productiva.

Sostenibilidad:

El fondo es de todos; por tanto, todos deben comprometerse a cuidar sus recursos y a asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Transparencia:

El buen funcionamiento del fondo requiere de información confiable, suficiente y oportuna, que esté disponible para todos y sea supervisada, y sobre la cual se haga rendición de cuentas.

ETAPA 3. ESTABLECER LAS FUENTES DE DONDE PROVENDRÁN LOS RECURSOS PARA CREAR Y/O CAPITALIZAR EL FONDO

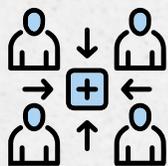
Como ya se ha mencionado, uno de los elementos que diferencia a los Fondos es la forma en la que se canalizan los recursos financieros que permitan iniciar la rotación de capital. Las situaciones más comunes son tres:



En primer lugar, la conformación a través de los recursos aportados por los productores (por ejemplo, cuotas extraordinarias). Generalmente se trata de organizaciones que ya cuentan con un modelo de negocio consolidado y que cuentan con ciertos excedentes para la reinversión. La conformación del instrumento se da por decisión propia de la organización, sin necesidad de apoyo externo, quienes deciden ampliar su oferta de productos y servicios a los productores.



En segundo lugar, recursos recaudados por prestación de servicios o ventas de la organización (estableciendo un porcentaje o el pago parcial en especie). El Fondo se crea estrechamente ligado a un agronegocio y la capitalización se da a través del ejercicio comercial. En la medida en que se mejora el esquema de ventas y se empiezan a producir resultados económicos, los recursos que son canalizados al instrumento financiero.



Por último, recursos provenientes de programas y proyectos públicos (nacionales o locales), de cooperación internacional, o del sector privado, que tengan como objetivo específico la creación o la capitalización de fondos (donaciones, capital semilla, recursos no reembolsables), o que establezcan como requisito a la recepción de recursos no reembolsables, la creación de dichos fondos. Este es el caso de los recursos del Incentivo Modular que entrega el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

En cualquiera de los casos:

- Un fondo autogestionado puede atraer recursos de otras fuentes de financiación y establecer alianzas estratégicas, por ejemplo con microfinancieras o entidades del sector financiero formal, para sostener y escalar su operación.
- El fondo es de propiedad de la organización que lo crea. Independientemente del apoyo externo que reciba son los asociados/as los que tienen la capacidad de decisión sobre el uso de los recursos y los servicios que proveen desde su Fondo.

ETAPA 4. DEFINIR LOS OBJETIVOS, ACTIVIDADES FINANCIABLES Y USUARIOS DEL FONDO AUTOGESTIONADO

Es de vital importancia determinar para qué se utilizará el fondo. Ello permitirá establecer la destinación de sus recursos, la cual debe estar en consonancia con el objeto social de la organización y con las actividades económicas y sociales que realiza. A partir de ello, se pueden definir las actividades que se financiarán a través del fondo.

Esta es la base de trabajo y uno de los principales acuerdos que se deben alcanzar a nivel de organización. En esta etapa será importante garantizar que la definición de los objetivos es el resultado de un proceso amplio de participación, discusión y debate. Estos acuerdos de partida tendrán una incidencia importante en el modelo de operación y sostenibilidad del Fondo Autogestionado.

Una vez se cuenta con los acuerdos de mínimos que habilitan la conformación, se deberá establecer quiénes podrán acceder a los recursos del fondo autogestionado (es decir quienes podrán presentar una solicitud de crédito) y las condiciones para ello (por ejemplo, ser socios activos y estar al día con sus aportes). Se trata del conjunto de

procedimientos generales que van a estructurar el funcionamiento del instrumento y que tendrán consecuencias en términos de regularidad de las reuniones, uso de formatos y dinámicas para la toma de decisiones. En esta etapa no se abordan los detalles más operativos pero sí se acuerda la lógica y el flujograma general de funcionamiento.



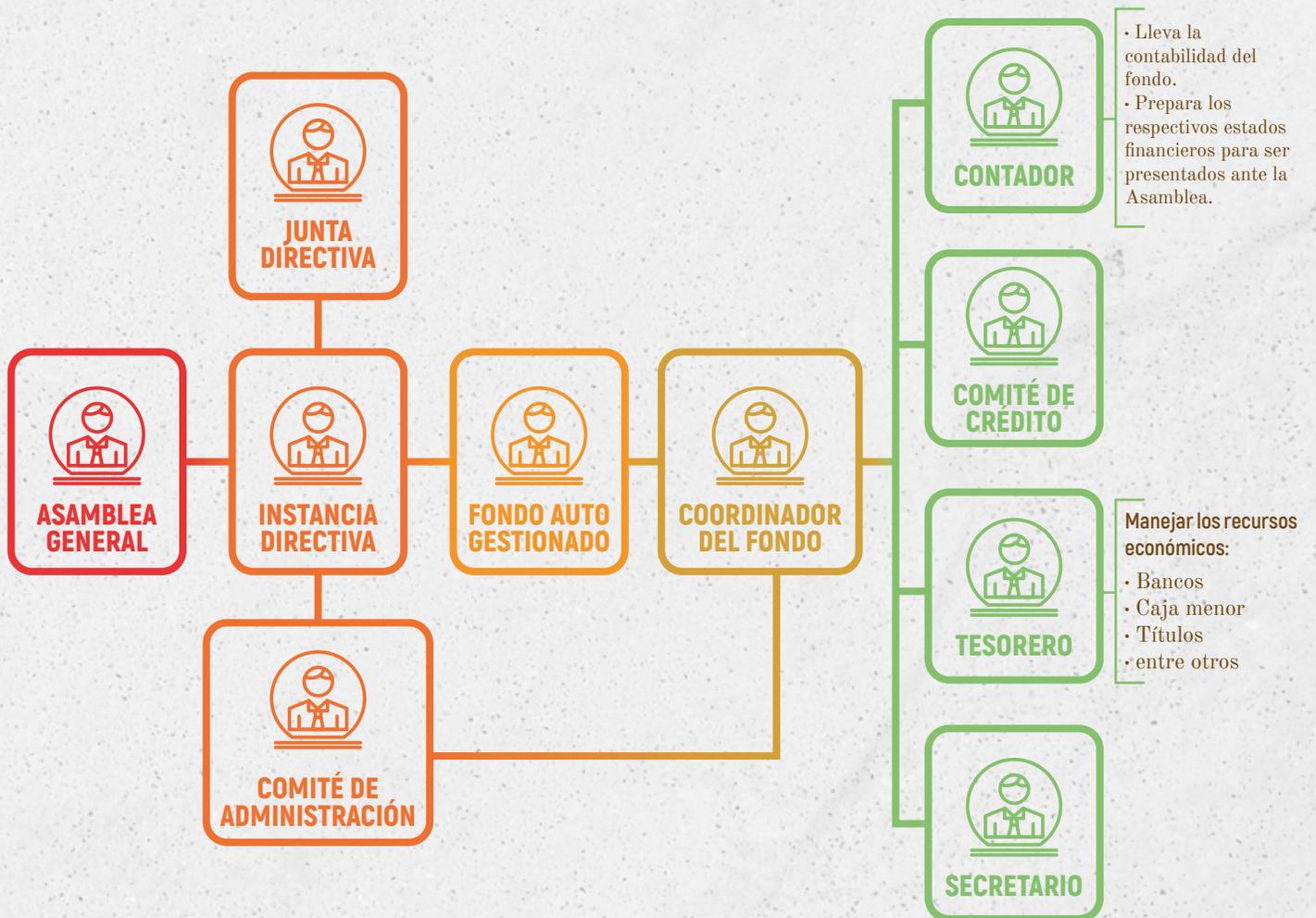
ETAPA 5. CREACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO Y DEFINICIÓN DE SUS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

La creación, duración y capital inicial del fondo deben ser aprobados en Asamblea General de la organización y quedar consignados en acta. La administración del Fondo debe estar a cargo de un grupo calificado, comprometido y organizado

Es importante mencionar que los mecanismos de gobernanza deben guardar relación con la estructura y el funcionamiento de la organización, pero deben garantizar su independencia y autonomía. Esto es uno de los principales factores de éxito

para la sostenibilidad del instrumento, ya que las decisiones y los acontecimientos que tienen que ver con el ejercicio productivo y comercial de la asociación no deben convertirse en una interferencia para el funcionamiento del Fondo.

A continuación, se sugiere una estructura administrativa para el Fondo, la cual se relaciona con la estructura que generalmente suele caracterizar una organización de base:



A continuación se describe con mayor detalle cual es el rol de cada uno de los integrantes del Fondo y que tipo de responsabilidades y competencias ostentan. Cada uno de ellos asumirá unas funciones concretas con el objetivo de evitar una sobrecarga de tareas, garantizar la transparencia y la buena gestión de los recursos y promover la democratización de los liderazgos.

Asamblea General:

Es el órgano de gobierno supremo en el que reside la soberanía de la asociación y está compuesta por todos los asociados.

- Debe aprobar el Reglamento del fondo autogestionado y sus posteriores modificaciones.
- Debe establecer los salarios u honorarios de los administradores del fondo.



Junta Directiva de la organización:

Es la encargada de hacer cumplir a los administradores del fondo las directrices aprobadas por la Asamblea General.



Comité de Crédito

Está conformado por un grupo (número impar de asociados) elegido democráticamente en la Asamblea General, y debe incluir al representante legal de la organización de productores (por derecho propio). Se encarga, entre otros, de:

- Velar por el cumplimiento de los objetivos generales del Fondo.
- Sancionar dentro del debido proceso a los asociados que incumplan el reglamento.
- Elaborar el presupuesto anual del fondo para aprobación de la Asamblea General.
- Ejecutar el presupuesto.
- Aprobar o reprobado las solicitudes de crédito.
- Dar curso a las solicitudes de crédito de los asociados de acuerdo con las condiciones y requisitos establecidos en el Reglamento (con respecto a monto, tasas de interés, plazos, codeudores, garantías, etc.).
- Hacer seguimiento, analizar y evaluar el estado de la cartera para decidir los casos que deban refinanciarse, reestructurarse o pasar a cobro jurídico.
- Estudiar y decidir sobre las solicitudes de arreglos de cartera.
- Presentar ante la Asamblea General propuestas para el buen funcionamiento del fondo.
- Gestionar nuevos recursos para capitalizar en Fondo.
- Realizar la rendición de cuentas ante la Asamblea General.



El Comité de Crédito tomará decisiones teniendo en cuenta que estas se aprobarán con el voto de la mitad más uno de los miembros y que siempre se materializarán en el marco de las reuniones, según lo establecido en el reglamento. Se harán constar en actas, las cuales, una vez aprobadas, serán validadas con las firmas de los miembros del Comité.

Coordinador (a) del Fondo:

- Presidir todas las reuniones del Comité de Crédito.
- Promocionar las líneas de crédito del Fondo.
- Atender y guiar a los usuarios del Fondo.
- Presentar ante el Comité del Fondo, las solicitudes de crédito
- Abrir la cuenta de ahorros del Fondo (junto con el Tesorero)
- Velar por que los usuarios del Fondo estén al día con sus obligaciones.
- Informar por escrito al Comité del Fondo cuando un usuario no esté al día con sus obligaciones para que se tomen las medidas respectivas.
- Autorizar todos los pagos que se hagan con recursos del fondo.



Secretario(a) del Fondo:

- Elaborar las actas de todas las reuniones del Comité de Crédito
- Recibir y remitir las solicitudes de crédito al Comité.
- Llevar un libro de recepción de solicitudes de créditos por fecha y hora de llegada.
- Llevar un archivo completo de cada usuario, soportes de pago y demás documentación.
- Llevar archivo de la documentación propia del Fondo.
- Elaborar las notificaciones de aprobación o negación de las solicitudes de crédito.



Tesorero(a):

- Realizar informes de cartera.
- Presentar los informes financieros al Comité del Fondo.
- Entregar al contador los soportes contables de los ingresos y egresos del fondo.
- Abrir la cuenta de ahorros del Fondo (junto con el Coordinador).
- Expedir los comprobantes de ingresos y de egresos del Fondo.
- Entregar al contador la relación de los gastos y desembolsos de los créditos aprobados.
- Generar la tabla de amortización de los créditos de los usuarios.
- Llevar los registros de pagos, tanto de los aportes, como de los intereses.



Contador(a):

Persona certificada que llevará la contabilidad del Fondo y elaborará los respectivos estados financieros.

**Comité de Veeduría:**

Persona(s) encargadas de realizar el control social del Fondo, es decir de vigilar y controlar que el reglamento se esté cumpliendo a cabalidad. Deberá presentar sus informes a la Asamblea. Sus miembros serán elegidos por la Asamblea General.



ETAPA 6. ELABORAR EL REGLAMENTO OPERATIVO DEL FONDO AUTOGESTIONADO

El reglamento Operativo del Fondo es un documento central, una guía que orienta y regula su funcionamiento, y que además materializa los principales acuerdos que se han alcanzado entre los productores/as para el funcionamiento de las actividades de capitalización, crédito y pago. Este debe ser definido participativamente por los miembros de la organización, y ser aprobado en Asamblea General¹.

Es importante tener en cuenta que a lo largo del tiempo los estatutos pueden revisarse y actualizarse, en la medida en que hay algunos aspectos prácticos que pueden ser ajustados o mejorados. Siempre deberá partir de un proceso inclusivo de consulta y concertación. El documento debe definir, al menos, los siguientes aspectos:

- Objetivo, actividades a financiar, y usuarios del fondo.
- La estructura administrativa del Fondo (instancias de dirección, administración y control).
- Definir los requisitos que deben cumplir las personas que aspiren a formar parte de cada instancia de dirección, administración y control (formación o experiencia específica).
- Mecanismos de elección de los miembros de la administración y del Comité de Crédito del fondo. En todo caso, la elección deberá realizarse en Asamblea General².
- Definición de periodos en que ocuparán los cargos, si pueden o no ser reelegidos, y cuántas veces.
- Funciones de cada instancia de dirección, administración y control.
- Deberes, derechos y causales de pérdida de derechos de los usuarios.
- Montos, plazos y garantías de las líneas de crédito que se ofrecerán³.
- Requisitos y mecanismos de aprobación de las solicitudes de crédito.

¹ Para su elaboración se recomienda que los asociados debatan en grupo cada uno de los puntos fundamentales y que quede por escrito en un documento que sirva de respaldo para dichos análisis.

² Es importante que se priorice la participación de mujeres, jóvenes y grupos étnicos en la administración del fondo.

³ Hay que ser realistas sobre las capacidades financieras y operativas del fondo, para no crear falsas expectativas. Por ejemplo, si el capital inicial es de \$10.000.000 y la organización tiene 100 afiliados, el monto de los créditos no podría ser de \$2.000.000, con periodos de gracia de un año, porque en ese caso, si todos buscaran acceder al monto máximo al inicio de la operación, solo se podrían beneficiar 5 productores y los otros debieran esperar más de un año, cuando los beneficiarios iniciales empiecen a pagar, para acceder a créditos.

- Garantías exigibles.
- Criterios para priorizar la aprobación de las solicitudes.
- Tasas de interés corriente y de mora.
- Herramientas para el seguimiento y el control de los créditos y de los recursos.
- Mecanismos para el manejo y recuperación de la cartera.
- Las sanciones a establecer por incumplimientos y retrasos (deben ser claras y conocidas por todos, de manera que se despersonalicen los conflictos).
- Frecuencia de las reuniones de las instancias de dirección.
- Miembros y funciones del Comité del Fondo.
- Definición de la participación de los asociados en el manejo y autogestión del Fondo.
- Gastos operativos del fondo y la manera como se cubrirán dichos gastos.
- Causales y mecanismos para la disolución o liquidación del fondo.

Una buena práctica que se debe tener en cuenta es que, para fortalecer el conocimiento de los asociados acerca del fondo y de su Reglamento, se puede organizar un conjunto de reuniones, talleres o presentaciones para abordar esta temática. Esto no es solo relevante para la parte de planificación sino también para la socialización y validación de las conclusiones finales. Este consenso es el principal mecanismo para legitimar las normas y reglas del instrumento.

ETAPA 7. DEFINIR LAS OBLIGACIONES Y DERECHOS QUE SE GENERAN AL PERTENECER AL FONDO AUTOGESTIONADO

Como ya se ha mencionado uno de los aspectos más importantes del Fondo es que debe garantizar la corresponsabilidad y que solo funciona si hay un acuerdo amplio por respetar y cumplir con las reglas previamente establecidas.

Por ello, además de los beneficios que se pueden obtener del Fondo es igual de importante clarificar que es lo que se espera de cada asociado/a y cuales son las medidas que se pueden tomar en caso de que hay un incumplimiento continuado de las normas.

OBLIGACIONES

- Conocer, aprobar, cumplir y hacer cumplir el reglamento del fondo autogestionado.
- Participar en la elección del Comité de Crédito.
- Respetar las decisiones que tome el Comité de Crédito.
- Pagar oportunamente las obligaciones. Cumplir con los plazos, el monto y la forma de reembolso definidos cuando se aprobó el crédito.
- Abstenerse de realizar acciones que afecten la sostenibilidad económica o social del fondo y su prestigio.
- Las demás que el Comité de Crédito o el Reglamento definan.

DERECHOS

- Utilizar los servicios de crédito ofrecidos por el fondo.
- Elegir y ser elegido miembro del Comité de Crédito.
- Elegir y ser elegido miembro del Comité de Veeduría.
- Ser seleccionado para representar al fondo en eventos que se programen a nivel local, regional o nacional.
- Presentar propuestas y proyectos para el mejoramiento del servicio del Fondo.

PÉRDIDA DE DERECHOS

- Por infringir uno o más de los deberes como usuario del fondo.
- Por no cumplir con el reglamento del fondo
- Por cometer delito contra los recursos del fondo.
- Por desviar recursos encomendados a su custodia, para su propio provecho o el de terceros, sin autorización de la Junta Directiva y del Comité de Crédito.
- Por abstenerse de participar en las actividades y capacitaciones organizadas por el Fondo.

ETAPA 8.

DEFINIR LAS TASAS DE INTERÉS, GARANTÍAS, FORMAS Y PERIODICIDAD DE PAGO DE LOS CRÉDITOS QUE OTORGARÁ EL FONDO AUTOGESTIONADO

Esta definición se puede hacer en paralelo con la elaboración del Reglamento. Será fundamental, pues definirá las condiciones del servicio y las ventajas que ofrece el Fondo.

En paralelo, se sugiere explorar las condiciones de otras fuentes de financiación disponibles en el territorio para diseñar una propuesta atractiva y útil para los asociados. Definimos algunos aspectos clave que es importante tener en cuenta a la hora de definir las condiciones y procedimientos de solicitud y acceso a financiación.

TASA DE INTERÉS DE LOS CRÉDITOS



• Deben ser definidas por los asociados en la Asamblea General.



• No debe ser inferior al DTF⁴ vigente en la fecha de aprobación del crédito.



• Debe ser similar, y en lo posible menor, a la que ofrecen entidades bancarias formales cercanas.



• Debe ser suficiente para cubrir los gastos operativos del fondo (costos de la cuenta bancaria, papelería, transporte, provisiones, pago a quienes administran el Fondo, etc.)



• Los intereses de mora (que son más altos que los intereses corrientes, y se aplicarán sobre las cuotas que presenten atraso, no sobre el saldo de la deuda), se liquidarán con base en la tasa legal autorizada por la Superintendencia Financiera.

⁴ Representa la tasa de interés que las entidades financieras y cualquier otra entidad autorizada en el sistema financiero se comprometieron a pagarle a los ahorradores por los Certificados de Depósito a Término (CDT) con plazo de 90 días, abiertos durante la última semana.

Un aspecto importante es que se deben cobrar intereses en todos los créditos. De lo contrario, los recursos irán perdiendo valor en el tiempo, se agotarán, y conducirán a la disolución y liquidación del Fondo. Este es un factor clave en términos de sostenibilidad.

LAS GARANTÍAS

Son fundamentales para asegurar el retorno al fondo de los recursos prestados, disminuyendo así los riesgos. El acreedor es la organización propietaria del Fondo. Algunas posibles garantías son:

-  • Letras de cambio: documento que garantiza que el deudor (productor) pagará al acreedor (organización de productores), o a otra persona autorizada, una cantidad de dinero, en una fecha y lugar específicos.
-  • Pagaré de una o más personas naturales: documento contable que contiene la promesa incondicional de una persona (productor), de pagar a una segunda persona o entidad (fondo autogestionado) una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo.
-  • Autorizaciones de descuento o cruce de cuentas con los productos entregados por el productor a la organización en consignación o para su comercialización.
-  • Garantía prendaria: se ofrece o pignora un bien para respaldar un préstamo. En caso que la persona (productor) que reciba el crédito no pague lo acordado, el fondo autogestionado que entregó el préstamo, puede ejecutar la garantía y quedarse con la prenda.
-  • Garantías reales que puedan aportar los solicitantes (tierra, activos), que permiten al deudor (productor) responder frente al acreedor (fondo autogestionado) con bienes personales y tangibles.
-  • Ahorro de los asociados (cuando hay ahorro).

Se recomienda que en todos los casos, incluso en los que haya garantías reales, se exija la firma de un codeudor perteneciente a la misma organización. Esto da mayor respaldo a la devolución de los créditos y motiva un mayor compromiso y cumplimiento.

FORMAS Y SITIOS DE PAGO

Las formas y periodicidad de los pagos deben establecerse al momento de aprobar el crédito, por ejemplo:

-  • Pagos en efectivo en la sede de la organización, directamente al/ a la Tesorero/a quien expedirá el respectivo recibo de caja.
-  • Consignaciones o transferencias a los bancos donde el fondo tienen sus cuentas. En el caso de consignaciones, el beneficiario deberá entregar al Tesorero del fondo una copia de la consignación, y deberá exigir que le expidan un recibo de caja.
-  • Autorización de descuento del valor de las compras que la organización le hizo al productor.
-  • Descuento de los ahorros, en caso de tenerlos.

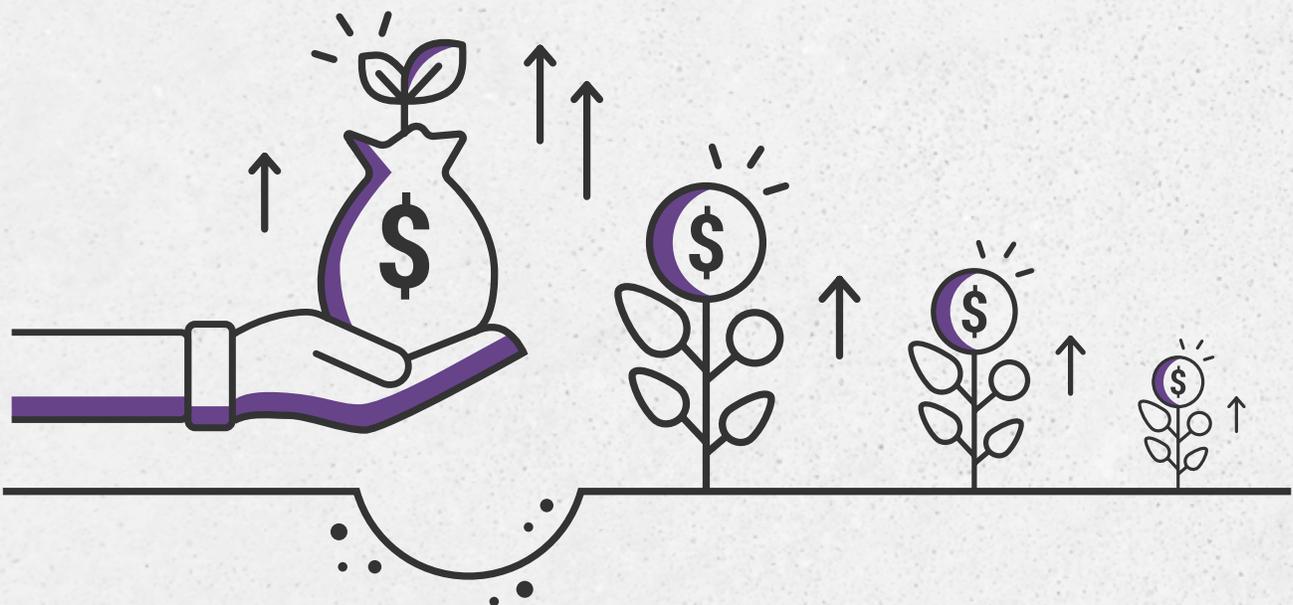
Respecto a la periodicidad, esta variará en función del flujo de caja de la actividad económica y de las dinámicas productivas y comerciales de la organización. Pueden establecerse pagos mensuales, bimestrales, trimestrales o incluso semestrales, lo que importa es que sean realistas y que permitan reducir la deuda progresivamente. La amortización del crédito (plan de pago) debe ser siempre acorde a los medios de vida de los beneficiarios, a las actividades que han sido financiadas, y adaptarse a su realidad y capacidades financieras. Esto definirá también la pertinencia y funcionalidad del Fondo.

ETAPA 9. ABRIR UNA CUENTA DE AHORROS INDEPENDIENTE A LA CUENTA DE LA ORGANIZACIÓN

En esta cuenta bancaria se manejarán los recursos del Fondo, de manera independiente a otras cuentas que pueda tener la organización, para que exista mayor transparencia y claridad en la contabilidad.

Esta es una buena práctica que debe ser tenida en cuenta y que representa un aprendizaje clave de las experiencias acumuladas en anteriores programas e iniciativas. Por un lado, evita que modelo de negocio y gestión del instrumento financiero se entremezclen y, por lo tanto, que compartan riesgos y problemáticas. Por otro lado, es una medida de buena gestión que facili-

ta la trazabilidad de los recursos y simplifica la rendición de cuentas y el control social sobre los recursos. Por último, promueve la distribución de roles y responsabilidades y la emergencia de nuevos liderazgos, diferentes a los que dirigen la organización, quienes pueden asumir roles diferenciados en el control, el manejo y la supervisión de los recursos económicos.





3. PROCEDIMIENTOS Y CONSIDERACIONES PARA LA OPERACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO

A lo largo del capítulo anterior hemos podido entender cuales son las diferentes etapas en el proceso de conformación y que aspectos clave deben estructurar el acompañamiento y la constitución y estructuración del Fondo. Esos elementos suponen la base de trabajo que posteriormente se materializará en un conjunto de pautas y procedimientos que regirán la operación y la prestación de los servicios financieros.

De nuevo, es importante mencionar que estos parámetros se nutren de las experiencias anteriores acumuladas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, así como por otros programas de inversión pública, y recogen un conjunto de buenas prácticas que pueden facilitar la transparencia, el control administrativo y la buena gestión.

Podemos decir que las principales consideraciones se concentran en torno a cuatro dimensiones claves: (i) El otorgamiento de crédito; (ii) La recuperación de cartera; (iii) Los arreglos de cartera; (iv) El análisis y la evaluación de desempeño. Para cada una de ellas se establecen los criterios más relevantes que deben tenerse en cuenta para garantizar una operación

fluida y una rotación controlada y sostenida del capital disponible. Esto es útil para las personas que forman y acompañan a las organizaciones de base pero también para los integrantes del Comité Administrativos y los asociados/as que hacen veeduría y velan por el correcto uso de recursos económicos.

Para facilitar la réplica y/o la adaptación se describe cada procedimiento desde una lógica de paso a paso, identificando el flujograma de trabajo y las/los responsables a cargo de cada etapa.

1. COMO VALORAR Y APROBAR LA ADJUDICACIÓN DE CRÉDITOS

PASO 1

RECEPCIÓN DE SOLICITUDES DE CRÉDITO

El/la Secretario/a del fondo recibe los documentos que soportan la solicitud, sea por medios físicos o digitales, y que son entregados directamente por la persona interesada.

Es importante chequear y confirmar que la documentación contenga, al menos:

- Formulario de solicitud de crédito diligenciado por el beneficiario (especificando los detalles necesarios en términos de monto, propósito, justificación, entre otros).
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del beneficiario.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del codeudor, en caso de que ello se solicite.
- Certificado de paz y salvo expedido por la organización de productores.

PASO 2

ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

El/la Secretario/a remite al Comité de Crédito la solicitud para ser analizada y evaluada. Con el objetivo de garantizar neutralidad e imparcialidad, es importante que los criterios hayan quedado claramente establecidos en el reglamento o en las normas de funcionamiento del Comité de Crédito.

Será importante incorporar en el análisis aspectos como:

- El grado de compromiso del productor con la organización y con el Fondo y su grado de cumplimiento de sus deberes y responsabilidades: (a) cumplimiento en el pago de los aportes y cuotas de la organización; (b) nivel de participación en comités, reuniones y capacitaciones; (c) respeto a los acuerdos de comercialización colectiva, en caso de existir.

PASO
2

- Valorar las capacidades productivas y de comercialización. Contar con experiencia en la actividad productiva para la cual solicita el crédito o, en caso ser nueva, confirmar que existe un plan sólido de asistencia técnica o negocio que lo respalda.
- Verificar los datos del codeudor (se recomienda que sea otro socio de la organización).
- Verificar que el valor de los créditos de un beneficiario no supere el monto máximo establecido en el Reglamento del Fondo.
- Verificar que la destinación del crédito solicitado esté acorde con el Reglamento del fondo.
- Verificar que el solicitante tenga un buen historial de crédito con el fondo, en caso de haber tenido créditos previos.
- Obtener referencia o concepto sobre la responsabilidad de pago por parte de la organización como asociado y/o de otros actores locales o integrantes de la comunidad.

APROBACIÓN DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

A partir del análisis se presentan tres opciones: el comité aprueba la solicitud, el crédito es por alguna causa justificada o se solicitan modificaciones o aclaraciones a la persona interesada. Cualquiera que sea la decisión, esta debe ser comunicada por escrito (físico o virtual) al solicitante:

En aquellos casos en los que el crédito es aprobado oficialmente, tener en cuenta:

- La aprobación debe indicar todas las condiciones: monto total, tasa de interés, plazo, valor y frecuencia de las cuotas, y garantías exigidas.
- El o la tesorero(a) elabora el pagaré verificando que todas las condiciones de aprobación y la información del deudor y codeudores queden correctamente registradas en el mismo.
- Se informa al usuario sobre la aprobación del crédito y se le cita a firmar, junto con los codeudores.
- Se informa al cliente deudor y codeudores sobre los compromisos que adquieren al tomar el crédito, se firman el pagaré y la carta de instrucciones, y se toman huellas al pie de las firmas.
- Se verifican en el pagaré la legalidad de firmas, las identificaciones y la ubicación.
- Al ser aprobado, el/la secretario/a debe registrar la información del usuario en la base de datos del Fondo. La sistematización debe incorporar el número de cédula para facilitar la organización y búsqueda y evitar cualquier posible confusión. El archivo debe contener, al menos: vereda y municipio, monto del crédito, plan de pago, interés de financiación, etc.
- En adelante se recogerá toda la información en dicha base de datos, desde el que el crédito es aprobado y desembolsado hasta que pagado en su totalidad. La base de datos irá actualizando progresivamente las cuotas pagadas, el monto pendiente, la mora, etc.

PASO
3

PASO
4

DESEMBOLSO DEL CRÉDITO

Los desembolsos de los créditos se pueden realizar en efectivo o en especie, dependiendo de las necesidades del productor/a y de las condiciones y alternativas recogidas en los estatutos internos.

Para garantizar la trazabilidad y la transparencia es importante que:

- En aquellos casos en los que se trata de efectivo, estos se pueden realizar mediante un abono a una cuenta bancaria o a través de un cheque de gerencia a nombre del beneficiario del crédito. Como constancia de la entrega de los recursos, el/la Tesorero/a debe elaborar un comprobante de egreso, especificando el valor y la fecha de entrega, el cual será inmediatamente contabilizado.
- Cuando el crédito es en especie, la entrega se realizará directamente al beneficiario en la sede de la organización o en el almacén donde se realice la compra de los productos requeridos en la solicitud. En este caso, se elabora un acta de entrega en la que el beneficiario aprueba la cantidad y calidad de los insumos o materiales entregados.

PASO
4

SEGUIMIENTO AL CRÉDITO

El Comité de Crédito realiza el seguimiento al pago de las cuotas de acuerdo con las condiciones aprobadas y, tal y como se ha mencionado en anteriores etapas, cada pago se registra junto con el respectivo soporte en los archivos o bases de datos del Fondo. Estos parámetros de monitoreo se convierten no solo en un instrumento de control sino también en una garantía para la rendición de cuentas y la presentación regular de resultados y balances.

2. COMO GESTIONAR LA RECUPERACIÓN DE CARTERA

La mora está constituida por todos aquellos créditos que no han sido pagados en término, es decir aquellos cuyo pago está atrasado porque han excedido el periodo de cancelación y liquidación establecido inicialmente. Cualquier situación en mora, por más que solo se trate de algunos días, perjudica a todo los usuarios del Fondo, ya que afecta los recursos disponibles para hacer otros desembolsos, y para pagar los gastos de funcionamiento del Fondo. Además, evidencia una alerta, mostrando que existe un riesgo de no cobro. En ese caso, si un préstamo no se logra cobrar, pasa a ser un crédito incobrable.

Esta situación causa un gran perjuicio para los administración del instrumento por tres razones principalmente: **(i)** implica que el dinero que se prestó no va a volver al recurso común; **(ii)** sienta un precedente en el incumplimiento de las nor-

mas y responsabilidades establecidas, y; **(iii)** se produce una descapitalización que pone en riesgo la sostenibilidad del Fondo. Dado lo anterior, el cobro de la cartera es una de las funciones más importantes del Tesorero, la cual debe ser supervisada por el Comité de Crédito.



- Para la recuperación de cartera se pueden plantear cuatro estrategias diferenciadas:
- **Cobro preventivo:** Informar por anticipado a los usuarios del vencimiento de las obligaciones, con el fin de garantizar su pago oportuno. Se realiza antes del vencimiento de las obligaciones y debe efectuarse todos los días en horas de la mañana.
 - **Cobro directo:** Mecanismo para realizar el cobro de la cartera vencida a los usuarios que incumplan el pago de sus obligaciones en las fechas establecidas. Se realiza al día siguiente del vencimiento de la obligación y hasta por un término de 30 días. Esta actividad debe realizarse cada semana.
 - **Cobro pre jurídico:** Mecanismo para realizar el cobro pre jurídico a los usuarios que presenten morosidad en sus obligaciones y que no hayan llegado a ningún acuerdo de pago. Se realiza después de transcurridos 30 días de vencimiento de las obligaciones. Debe efectuarse semanalmente, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
 - **Cobro jurídico:** Procedimiento para realizar el cobro por la vía judicial cuando se han agotado todas las etapas anteriores y el usuario no llega a ningún acuerdo de pagos de sus obligaciones o incumple los mismos.

3. COMO ABORDAR EL ARREGLO O LA REESTRUCTURACIÓN DE CARTERA

En los casos, que deben ser totalmente excepcionales, en los cuales el beneficiario de un crédito no pueda cumplir oportunamente los compromisos, se deben establecer un conjunto de procedimientos que permitan llegar a soluciones frente al pago del crédito. Estos mecanismos deben ser definidos por el Comité de Crédito.

Se pueden considerar las siguientes alternativas, orientadas al reajuste estratégico de la deuda:



• **Reliquidación:** Modificación al plan de pagos sin que implique aumento de la deuda.



• **Refinanciación:** Se considera para las obligaciones que se encuentran en cartera vencida o en cobro judicial que implica la forzosa renovación del pagaré por ampliación del plazo. Solo se puede refinar capital. Implica llenar las formalidades de un nuevo crédito.



• **Reestructuración:** Modificación de las cuotas estipuladas en el pagaré, tendiente a evitar que el deudor pase a cartera vencida.



• **Subrogación:** Consiste en trasladar la obligación de un cliente a nombre de otro. Implica llenar las formalidades de un nuevo crédito.

4. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL FONDO AUTOGESTIONADO

El Comité de Crédito debe realizar periódicamente un análisis de las cuentas y verificar el estado del fondo, para poder determinar si hace falta tomar alguna nueva medida o realizar correcciones en la gestión. Tras dicha evaluación, deberá informarse a los asociados sobre el desempeño del instrumento en Asamblea General. En el caso que el Fondo esté operando con recursos de terceros, también deberán ser informados sobre su dinámica de funcionamiento y sus indicadores de operación.

Como herramientas de evaluación, se pueden tener en cuenta las siguientes:



- **Informe de desempeño del fondo autogestionado:** Sirve para realizar una auto evaluación del funcionamiento del fondo: se revisan los aportes, el monto y número de los créditos otorgados, el número de nuevos tomadores de crédito, los intereses cobrados, y la cartera en mora, entre otros.



- **Informe de evaluación del fondo autogestionado:** Analiza los datos que presentan los informes sobre el desempeño del fondo autogestionado. Los informes deberían incluir las siguientes secciones/aspectos: **(i)** Tamaño del Fondo. Cuánto dinero compone el instrumento en dicho momento; **(ii)** Grado de capitalización. Una comparación entre el tamaño actual del fondo y su tamaño inicial; **(iii)** Rotación. Cuántas veces rota el capital en un periodo de tiempo determinado; **(iv)** Relación de intereses menos gastos. Muestra si los intereses cobrados fueron suficientes para cubrir los gastos operativos del fondo.



- **Auditorías periódicas.** Son útiles para determinar externamente la situación financiera y operativa de los fondos.

Estas evaluaciones no son un fin en sí mismo, sino que a partir de ellas se deben definir los planes de mejora necesarios para fortalecer el Fondo dando respuesta a los hallazgos de dichos análisis (principalmente en cuanto a riesgos y debilidades). Dichos planes de mejora deberán ser aprobados por la Asamblea y socializados con las personas asociadas.

Si de manera sucesiva se producen evaluaciones negativas y se confirma que el proceso no es funcional ni sostenible (incluso con riesgos para la organización y sus asociados/as), existe la posibilidad de liquidación del Fondo Autogestionado. El cese de actividades se puede dar ante circunstancias adversas, entre las que podemos destacar: imposibilidad para cumplir con su objetivo, disminución o agotamiento de los recursos, altos ni-

veles de impago y/o elevados costos administrativos y operativos. En cualquiera de los casos es importante que la decisión pueda ser consensuada con las personas socias y que la no continuidad se defina de manera inclusiva y mayoritaria. Una vez tomada la decisión será necesario cancelar el pasivo, en aquellos casos en los que haya, y transferir el remanente a la organización.



4. FACTORES DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE UN FONDO AUTOGESTIONADO

La experiencia acumulada a nivel nacional e institucional demuestra que hay una serie de elementos que son tan importantes como el comportamiento y la operación financiera.

Aunque muchos de ellos ya han sido mencionados y abordados en la etapa de conformación, es importante tenerlos en cuenta, ya que definen y determinan, en gran medida, la sostenibilidad y el modelo de funcionamiento en el medio y largo plazo. Destacamos



- Conocimiento, participación, promoción y apropiación del Fondo Autogestionado por parte de los usuarios, como algo suyo, sobre la base de la confianza, el compromiso y el trabajo en equipo.



- Alto grado de correspondencia entre la forma en que opera el fondo y las realidades y necesidades de la organización y sus usuarios.



- Contar con un reglamento claro y acorde a las características y cultura de la organización, que es legitimado por los asociados/as y que es respetado de manera generalizada.



- Garantizar el correcto funcionamiento de los mecanismos e instancias de gobernanza y veeduría y realizar procesos de rendición de cuentas de manera sistemática y regular, garantizando la transparencia y el buen manejo administrativo.



- Criterios objetivos e imparciales para la aprobación de las solicitudes de crédito y para el pago de los gastos de administración del Fondo. Este instrumento no puede convertirse, en ningún caso, en la caja menor de la organización ni en un mecanismo para cubrir otros tipo de gastos.



- Establecer límites para el crecimiento del fondo: tanto en su capacidad para administrar aportes y recursos de terceros, como para gestionar y controlar los créditos de manera efectiva.



- Promover que los aportes de capital provengan directamente de los asociados de la organización. Existe evidencia de que los Fondos que son capitalizados con aportes propios tienen mayor sostenibilidad, por su sentido de pertenencia y corresponsabilidad.



- Cuantificar y registrar todos los gastos del fondo (gastos bancarios, administrativos, impuestos, etc.) y asegurar un manejo contable permanente, cualificado y de carácter abierto.



- Contar con información clara y ordenada de los usuarios del Fondo: montos prestados, fechas, planes de pago, uso de los recursos, etc. así como de los procesos productivos y comerciales de la organización, con el fin de evitar fugas de información, cruces de cuentas y problemas en los procesos de recuperación de cartera morosa.



- Asegurar que los gastos operativos, administrativos y de funcionamiento se puedan cubrir con lo que se cobra a cada crédito (tasa de interés). En casos excepcionales, se pueden cubrir ciertos gastos con aportes extraordinarios de la organización, previa aprobación de la Asamblea y en situaciones puntuales y claramente justificadas.



- Minimizar los atrasos y la incobrabilidad ya sea por imposibilidad de pago, por falta de voluntad o por un inadecuado seguimiento de las deudas o gestión de las cobranzas. Una alternativa para minimizar riesgos en este sentido será la diversificación de actividades (financiación para propósitos variados) o centrarse en actividades de inversión y no gastos.



- No dejar el dinero inmovilizado, ya que su valor se va reduciendo por incidencia de la inflación. Cuanto sea mayor sea la rotación de los recursos, menor será el riesgo de descapitalización.



REFERENCIAS

- » *Minagricultura. (09 de junio de 2020). Finagro 30 años. Obtenido de Abriendo oportunidades en el campo: <https://www.finagro.com.co/fondo-de-microfinanzas-rurales>*
- » *“Fondos Autogestionados (enero de 2008). Rurales de Ahorro y Crédito: Experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las microfinanzas rurales en Colombia” Jaime Villarraga (Fundación Ford – Consorcio para el Desarrollo Comunitario). Fondos Autogestionados Rurales de Ahorro*
- » *Colección Agricultura Familiar diciembre de 2006. - Fondos Rotatorios, una herramienta para la lucha contra la desertificación y la pobreza en la Argentina. Territorios Proyecto Análisis de Sistemas de Comercialización y Financiamiento de la PAF en las regiones NOA, NEA y Segunda Edición CIPAF. Editorial: Agencia Alemana de Cooperación Técnica. Mariano Jaeger; Alfredo Uccelli. Argentina*
- » *Fundación Manuel Mejía Bogotá D.C © 2012. Módulo Asociatividad y Mercadeo. Programa de Empresarización para Productores Agropecuarios. Impreso en Panamericana Formas e Impresos S.A. Proyecto Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios Copyright. <http://www.fmm.edu.co/index.php?id=491>*
- » *Fundación Manuel Mejía Bogotá D.C © 2012 Módulo de Gestión Contable y Financiera. Programa de Empresarización para Productores Agropecuarios. Impreso en Panamericana Formas e Impresos S.A. Proyecto Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios Copyright. <http://www.fmm.edu.co/index.php?id=491>*
- » *Guía Metodológica para la Implementación de Fondos Rotatorios febrero 2017. Ministerio de Agroindustria de la Presidencia de la Nación. Unidad para el Cambio Rural. https://issuu.com/comunicacion-y-difusionucar/docs/guia_metodologica_fr*
- » *Proyecto Hilando Redes Humanas de Vida 2014. Artesanías de Colombia. Gobernación del Nariño. <https://repositorio.artesania.sdecolombia.com.co/bitstream/001/3820/5/INST-D%202015.%20146.5.pdf>*
- » *Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Fondos Rotatorios de Crédito Autogestionados. Reglamento. Rotafo*
- » *Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cartilla los Fondos Rurales de Crédito Autogestionados*
- » *Guía para el desarrollo de la metodología en apropiación de Fondos Rotatorios del Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA*





Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Avenida Jimenez # 7A-17
Atención al ciudadano:
Carrera 8 # 12B-31 Edificio Bancol, Piso 5
01-800-510050
atencionalciudadano@minagricultura.gov.co
BOGOTÁ

Agencia de Desarrollo Rural

Calle 43 # 57-41 Piso 1 CAN
+57-601-748 22 27 Ext. 5400 - 5402
Celular: +57 316 834 1665
atencionalciudadano@adr.gov.co
BOGOTÁ

**Unidad Administrativa Especial de
Organizaciones Solidarias**

Carrera 10 # 15-22
+57-601-3275252
Celular: +57 322 844 45 59
atencionalciudadano@uaeos.gov.co
BOGOTÁ