

**Fondos autogestionados rurales  
de ahorro y crédito:**

**experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las  
microfinanzas rurales en Colombia**

**Jaime Villarraga P.**

**Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario**

**Fundación Ford**

**Bogotá, enero de 2008**

El presente estudio ha sido realizado con la financiación de la Fundación Ford. El autor agradece a la Fundación por el apoyo y los comentarios realizados, en particular a Jean-Paul Lacoste.

Así mismo, agradece al Consorcio para el Desarrollo Comunitario por hacer posible este estudio, y a Sonia Carolina López, Consultora Asistente, por su compromiso y aportes realizados.

Finalmente, reconoce la calurosa acogida y buena disposición de los socios y responsables de los fondos visitados.

Gracias amigos.

## Contenido

### Abstract

### Resumen ejecutivo

### Introducción

#### 1. Los fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito

- 1.1. Concepto y alcance
- 1.2. Entorno

#### 2. Características de las experiencias analizadas

- 2.1. ¿Por qué y cómo se crean los fondos?
- 2.2. ¿Quiénes participan y se benefician de los fondos?
- 2.3. Tipos de fondos y capital que manejan
- 2.4. La administración
- 2.5. El proceso de crédito
- 2.6. Destino y condiciones de los créditos
- 2.7. La calidad de la cartera y la mora
- 2.8. El ahorro
- 2.9. Los fondos y el sector financiero: un complemento posible
- 2.10. Solidaridad y servicios no financieros
- 2.11. La innovación: una característica de los fondos
- 2.12. Aspectos legales
- 2.13. Las entidades que apoyan la creación y el fortalecimiento de los fondos

#### 3. Factores de éxito y de fracaso de los fondos

- 3.1. Factores que contribuyen con el fracaso de los fondos
- 3.2. El apoyo de la cooperación: aspectos a revisar

#### 4. Conclusiones, lecciones y recomendaciones

- 4.1. Algunas lecciones
- 4.2. Recomendaciones para quienes están interesados en apoyar fondos autogestionados

### Bibliografía y referencias

### Anexos

- I. Fondos visitados
- II. Entidades y personas entrevistadas

## Abstract

En Colombia, los fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito son iniciativas de las propias comunidades y productores que se han organizado, y de algunas entidades de apoyo como Organizaciones No Gubernamentales -ONG-, que a pesar de las limitaciones que tienen prestan un importante servicio a sus socios en zonas y comunidades donde no llegan los sistemas financieros formales.

Los fondos son diversos, tienen fortalezas y también debilidades. Debilidades que no les permiten prestar un mejor servicio a sus asociados, y que algunas entidades públicas y de cooperación, con donaciones bien intencionadas, las han reforzado. Estas debilidades, con los apoyos adecuados, sin paternalismo y con subsidios inteligentes, pueden ser superadas.

El estudio concluye que dadas las condiciones de marginalidad, pobreza, desigualdad, conflicto armado y narcotráfico que caracterizan el sector rural colombiano, así como los antecedentes y cultura de solidaridad, organización y trabajo comunitario, las iniciativas autogestionadas de ahorro y crédito son viables para responder a las necesidades de servicios financieros de población pobre y vulnerable como campesinos, indígenas, desplazados y afrocolombianos, y para contribuir con la diversificación y profundización de las microfinanzas en el país.

## Resumen ejecutivo

En Colombia, existen experiencias de fondos de ahorro y crédito administrados directamente por productores, campesinos, indígenas, microempresarios, mujeres, jóvenes y afrodescendientes que están organizados y se encuentran en el sector rural, principalmente en zonas marginadas y afectadas por el conflicto armado y el narcotráfico.

Sobre estas iniciativas no se dispone de información en el país. Esta situación reduce las posibilidades de desarrollo de un instrumento que puede aportar en la diversificación de la oferta de servicios financieros, y con el cual se puede fortalecer el acceso a estos servicios por parte de población pobre y vulnerable que se encuentra en las zonas rurales y en situación de marginación.

Por lo anterior, el estudio recopiló información y generó conocimiento sobre los fondos autogestionados que operan en el sector rural de Colombia, identificando resultados, lecciones aprendidas, áreas de fortalecimiento y posibilidades de réplica para profundizar las finanzas rurales en el país.

En la realización del estudio, se llevó a cabo un análisis en profundidad basado en temas y aspectos previamente definidos. La información se obtuvo mediante visitas de campo y entrevistas semiestructuradas a personas responsables de la gestión de los fondos y a técnicos de entidades dedicadas a apoyar la creación y fortalecimiento de estas iniciativas. También se realizó una recopilación y análisis de la información secundaria a la cual se tuvo acceso.

Como conclusiones, se destaca que los fondos autogestionados han surgido como respuesta a la ausencia de una adecuada oferta de crédito en las zonas rurales y a la inflexibilidad de las líneas de crédito (más que de ahorro) de la banca formal que no se adecuan a las necesidades de los campesinos, al flujo de fondos de sus proyectos y al riesgo de las actividades agropecuarias.

Los créditos otorgados por los fondos responden a una lógica de demanda, en la medida que están diseñados para responder, aunque en pequeña escala, a las necesidades y características de sus socios y usuarios, y sus proyectos productivos. En la estructuración de los créditos para financiar actividades productivas, los fondos tienen una clara racionalidad económica, al adecuarse a los ciclos productivos de las actividades que financian.

La mayoría de experiencias de fondos están vinculadas o hacen parte de iniciativas más amplias de desarrollo comprometidas con la reducción de la pobreza, con estrategias de producción limpia (agroecología), seguridad

alimentaria, mejoramiento de condiciones de vida de las familias (vivienda, salud, emergencias, educación), asistencia técnica productiva y comercialización.

Aunque los fondos tienen debilidades, especialmente en su capacidad administrativa y en el capital que manejan, son un medio ideal para crear e incentivar una cultura de ahorro y de educación financiera en el medio rural, poniendo en práctica valores como la solidaridad, la participación, la flexibilidad y la autonomía.

Además, dados los altos costos de transacción en el medio rural y la situación de conflicto armado y narcotráfico que vive Colombia, que son causas de la poca presencia de entidades financieras reguladas, los fondos también son una alternativa de financiamiento para los productores y sus familias, en especial para los más pobres.

Los fondos deben considerarse como un instrumento complementario de los servicios financieros formales, que no compite ni es contradictorio con la oferta de los bancos ni de las cooperativas ni de las ONG de microcrédito. El sector financiero formal puede aprender de la experiencia de los fondos y, al tiempo, tenerlos como un aliado importante en el proceso de bancarización, diversificación y profundización financiera en Colombia.

## Introducción

Los avances del *Proyecto Semilla: Alianzas para la generación de activos y el desarrollo territorial de Nariño*, y las conclusiones y lecciones del concurso *Reconocimiento a la innovación de programas de microfinanzas en el sector rural colombiano*, ambas iniciativas apoyadas por la Fundación Ford, han evidenciado que en el país existen experiencias de fondos de ahorro<sup>1</sup> y crédito administrados directamente por productores, campesinos, indígenas, microempresarios, mujeres, jóvenes y afrodescendientes que están organizados y se encuentran en el sector rural.

Con esta información, en el año 2005 surgió el interés por conocer más sobre estas iniciativas, por lo que se hizo una revisión de información secundaria y se realizaron entrevistas a personas relacionadas con el tema. Sin embargo, a pesar de que se consultaron diversas fuentes, con excepción de algunos manuales metodológicos y datos puntuales y aislados de algunos proyectos, no se encontró mayor información sobre las experiencias de fondos autogestionados<sup>2</sup> en el país.

Llama la atención esta situación, pues en Colombia, desde hace más de 20 años, se han ejecutado programas, proyectos y acciones desde el sector público y el sector privado nacional e internacional (ONG y entidades de cooperación), dirigidas a la creación y el fomento de este tipo de iniciativas, y en donde se ha invertido una gran cantidad de recursos financieros<sup>3</sup>.

Y a pesar de los recursos que se han canalizado, no se han analizado ni documentado de manera sistemática las experiencias de los fondos en términos de sus potencialidades y debilidades, como tampoco se han identificado las limitaciones y fortalezas conceptuales, metodológicas y operativas. En especial, no existe información sobre el número de fondos que funcionan, dónde están

---

<sup>1</sup> El ahorro lo entendemos como un concepto amplio de movilización de recursos locales que incluye los aportes y contribuciones que realizan los miembros de una organización de tipo comunitario o gremial, para la conformación de sus iniciativas de microfinanzas autogestionadas.

<sup>2</sup> Utilizamos el término “fondos autogestionados” para referirnos a los fondos de ahorro y crédito que son administrados directamente por sus socios y usuarios. También son conocidos como fondos rotatorios, fondos comunitarios, fondos de autoayuda, empresas comunitarias de ahorro y crédito, cajas rurales, entre otros nombres.

<sup>3</sup> En las entrevistas que se realizaron con personas que tuvieron que ver con estos programas y proyectos fue evidente y manifiesta la ausencia de documentos e información sistematizada sobre las experiencias que fracasaron. Vacíos de información sobre recursos invertidos, resultados alcanzados, experiencias apoyadas, etcétera. Sin embargo, se tiene referencia de programas del Gobierno Nacional (Presidencia de la República) y de la cooperación internacional que destinaron importantes recursos a estas iniciativas.

ubicados, cuántas personas se benefician de ellos, cuántos recursos manejan, qué metodologías utilizan, y el grado de sostenibilidad que tienen.

Esta ausencia de información es el mayor obstáculo para determinar la importancia de los fondos autogestionados en Colombia, lo que reduce las posibilidades de desarrollo de un instrumento que puede aportar en la diversificación de la oferta de servicios financieros, y con el cual se puede fortalecer y complementar el acceso a este tipo de servicios para la población pobre y marginada que se encuentra en las zonas rurales.

Aunque es sabido que muchos fondos han fracasado, actualmente están operando distintas experiencias en diversas regiones del país, algunas de ellas sin ningún tipo de apoyo externo, que permanecen en el tiempo y que prestan un servicio importante para sus socios y comunidades.

Consecuentemente con este panorama, el presente estudio tiene como objetivo recopilar información y generar conocimiento sobre los fondos autogestionados que operan en el sector rural de Colombia, identificando resultados, lecciones aprendidas, áreas de fortalecimiento y posibilidades de réplica. Para lograr este objetivo, se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Dónde están, qué características tienen y cuáles son los resultados de los fondos autogestionados rurales más representativos del país?
- ¿Cuáles son los factores de éxito y fracaso de estas iniciativas?
- ¿Qué podemos aprender de la experiencia de fondos autogestionados que nos permita mejorar las iniciativas de microfinanzas rurales, así como sus resultados e impactos?
- ¿Cómo fortalecer las experiencias que subsisten en la actualidad, en términos de mejoramiento de la gestión gerencial, administrativa y contable, acceso a tecnología, aplicación de metodologías crediticias y de ahorro, capitalización y ampliación de cobertura, entre otros aspectos?
- ¿Qué características deben tener las nuevas iniciativas de apoyo para la creación y fortalecimiento de fondos autogestionados rurales en Colombia?

Para responder a estas preguntas, el documento se ha dividido en cuatro capítulos. El primero, ofrece un marco conceptual sobre los fondos autogestionados, así como información sobre el contexto en el cual operan. El segundo capítulo contiene las principales características de las experiencias analizadas a nivel de los fondos y de las entidades que los apoyan. En el capítulo tercero se presentan los factores de éxito y fracaso de los fondos. Y en el capítulo cuarto se encuentran las conclusiones, lecciones aprendidas del estudio y se proponen algunas recomendaciones para las instituciones que están interesadas en apoyar los fondos autogestionados en Colombia.

De manera complementaria con el estudio, se ha diseñado una página web ([www.fondosrurales.net](http://www.fondosrurales.net)) que tiene el objetivo de difundir la información recopilada y los resultados del estudio con instituciones, investigadores, técnicos, y los propios campesinos y productores que hacen parte de los fondos, o que están interesados en crearlos. Una base de datos que contiene la información de los fondos con los cuales se tuvo contacto, y un directorio de fondos y de entidades de apoyo. En general, se busca hacer visibles estas experiencias y crear las bases para su articulación y trabajo en red.

Es importante mencionar que el estudio no es una evaluación de los fondos, sino una caracterización de éstos, y la información financiera que se presenta corresponde a los datos que brindaron las personas responsables de su administración, por tanto, es de carácter referencial.

Esperamos que la información contenida en este documento aporte a las diferentes entidades y personas que están apoyando o están interesadas en apoyar los fondos autogestionados, y a las propias organizaciones de base y sus fondos, de manera que les permita identificar rutas para su avance y fortalecimiento.

## 1. Los fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito

Los fondos autogestionados son iniciativas de carácter comunitario o gremial que permanecen en el tiempo<sup>4</sup>, dirigidas a movilizar recursos locales (ahorro) o de terceros para ser prestados, también localmente, y que son administradas por sus socios y usuarios, generalmente productores, microempresarios, campesinos, mujeres, jóvenes, indígenas, afrodescendientes, y personas del campo o la ciudad.

Estos fondos también son conocidos como fondos rotatorios<sup>5</sup>, 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.

A nivel mundial, los fondos autogestionados tienen una trayectoria bastante amplia, especialmente con las Asca<sup>6</sup> 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<sup>7</sup>. O experiencias autogestionadas con mecanismos más “sofisticados”, en donde entidades de apoyo como ONG y la cooperación internacional han intervenido para su conformación, como las “sociedades populares de inversión” en Ecuador<sup>8</sup>, las “empresas de crédito comunal” en Costa Rica y Centroamérica<sup>9</sup>, las “cajas campesinas” en Guatemala, o los “grupos de ahorro y crédito” en República Dominicana<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> A diferencia de los fondos que tienen un período de vida limitado y son liquidados cada vez que termina un ciclo de crédito, como es el caso de las “roscas” o “cadenas” para el caso colombiano.

<sup>5</sup> Este es uno de los nombres más comunes que se utiliza para los fondos autogestionados en Colombia, pero no lo hemos utilizado por hacer referencia a otros fondos que no tienen que ver con el objeto de nuestro estudio, como por ejemplo los “fondos rotatorios” del sector público y del ejército.

<sup>6</sup> Accumulating Savings and Credit Association – Asociación de Ahorro y Crédito Acumulativo.

<sup>7</sup> En África son conocidos los avances de Care en cuanto a la metodología de apoyo para su conformación y fortalecimiento, particularmente con manuales e instrumentos de apoyo metodológico.

<sup>8</sup> Son empresas de servicios de ahorro y crédito apoyadas por el Centro de Promoción y Empleo para el Sector Informal Urbano -CEPESIU- que es una organización privada de desarrollo del Ecuador.

<sup>9</sup> Empresas de carácter local constituidas jurídicamente que tienen por objetivo establecer y administrar servicios de crédito, en donde el capital se constituye a partir de la compra de acciones por parte de los socios, que son personas pobres de una comunidad. Estas empresas son apoyadas por programas financiados por la Fundación de Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales -Codespa- de España y la Unión Europea.

<sup>10</sup> Apoyados por Plan Internacional, basados en la metodología de Care en África.

Específicamente en Colombia, existe una amplia tradición en este tipo de iniciativas, especialmente con esquemas similares a las Rosca<sup>11</sup> de Asia y el “tontin” de África<sup>12</sup>, como las “cadenas”, “los “fondos familiares”, las “natilleras” en Antioquia, o los “kuagros” en San Basilio de Palenque<sup>13</sup>. Iniciativas de ahorro y crédito que también se encuentran en América Latina bajo los nombres de “juntas” o “panderos” en Perú, “tandas” en México y “pasanacu” en Bolivia.

Todas estas iniciativas corresponden a esquemas de microfinanzas informales, que en ocasiones reconocen y aplican mecanismos tradicionales y autóctonos de ahorro y crédito en la mayor parte de regiones del mundo, especialmente donde se encuentran las comunidades pobres y marginadas con algún grado de organización.

### 1.1. Concepto y alcance

Los fondos autogestionados se enmarcan en una alternativa económica, financiera y social, mediante la cual una población organizada del sector urbano y rural moviliza recursos propios y/o de terceros para prestarlos entre ellos. Son rotatorios en la medida que los recursos de los créditos recuperados se vuelven a prestar.

Los fondos tienen el objetivo de facilitar el crédito a una población (personas, familias, grupos y organizaciones) que tiene dificultades para acceder al sistema financiero formal, y que por lo general es destinado a actividades productivas individuales y colectivas, y a necesidades de tipo familiar. Adicionalmente, algunos fondos tienen el objetivo complementario de fomentar el ahorro mediante aportes.

*“Frente a los bancos, que se demoran más de un mes en el crédito, los fondos son una oportunidad de recursos inmediata. El fondo se puede convertir en una caja de efectivo permanente para los asociados”.*

Wilinton Serna, Asociación Panelera de Cajibío

Para el sector rural, los fondos son una alternativa de autoayuda y de desarrollo endógeno de carácter local e informal, que beneficia a

---

<sup>11</sup> A diferencia de las Asca, en donde el ahorro se acumula y crece con los ciclos de préstamo, en las Rosca (Rotating Savings and Credit Association – Asociación de Ahorro y Crédito Rotativo) el capital total del fondo se liquida y distribuye a sus socios al final de cada ciclo.

<sup>12</sup> Para más información sobre las Rosca y Asca, ver Bouman F.J.A. 1995. "Rosca: On the Origin of the Species", *Savings and Development*, XIX, N° 2, 117-147.

<sup>13</sup> Para mayor información, ver Yves Moury, 2004.

comunidades marginales y pobres, dirigida a movilizar recursos, disponer de crédito y mejorar el escaso acceso a servicios microfinancieros, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida y la reducción de la pobreza. En muchas ocasiones, son la única opción para iniciar o fortalecer un proyecto productivo, adquirir o mejorar los activos familiares y comunitarios, o atender una emergencia, proporcionando seguridad económica para campesinos, indígenas, mujeres cabeza de familia y, en general, para población pobre y marginada. Adicionalmente, un buen número de fondos rurales posibilitan mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de los campesinos y sus familias.

Comparadas con el sector financiero formal bancario, se trata de experiencias de pequeña escala, aisladas, desarticuladas y frágiles. Sin embargo, funcionan en territorios pequeños, plenamente localizados, en donde hay contacto permanente entre sus miembros y, por su tamaño, se facilita la interacción y conocimiento entre sus socios, que también son vecinos, pues las distancias entre sus lugares de vivienda y trabajo son reducidas. Esta característica permite generar confianza y lazos de solidaridad, además de control social y manejo de información sobre sus colegas y compañeros de los fondos, aspectos que son la base para su funcionamiento y sostenibilidad.

Una característica importante de este instrumento es que se presenta en comunidades y grupos de personas que tienen procesos organizativos, y en donde se ha tomado conciencia de su realidad y se ha decidido afrontarla con iniciativas de desarrollo propias. Organizaciones comunitarias y gremiales como juntas de acción comunal, juntas de vecinos, asociaciones de productores y de mujeres, organizaciones indígenas y tiendas comunitarias, entre otras.

Por lo general, los fondos tienen en cuenta la cultura local, las condiciones de vida, las necesidades productivas, las motivaciones, los intereses y los planes de vida de las comunidades y las personas, así como las características y particularidades de los procesos de las comunidades y asociaciones de las cuales han surgido. En este sentido, los fondos tienen diferentes dinámicas y objetivos de acuerdo con los grupos y personas que los conforman; por ejemplo, las organizaciones de mujeres frente a las organizaciones mixtas de hombres y mujeres, las de microempresarios frente a las de campesinos, los grupos urbanos y los rurales, los de indígenas y de afrocolombianos.

A través de los fondos se potencian valores como la solidaridad, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el sentido de pertenencia, la autonomía, la autoayuda y el respeto.

El origen de los fondos que han operado en el país ha sido diverso. Existen fondos que fueron creados a partir de proyectos y donaciones de entidades públicas y privadas (ONG) de cooperación nacional e internacional, y experiencias que han surgido como iniciativa de las propias comunidades, movilizando recursos y ahorros propios que si bien en el contexto nacional no son representativos, a nivel de las comunidades sí son recursos importantes.

En la mayor parte de casos, el apoyo para la creación y el fortalecimiento de fondos autogestionados ha sido financiado y ejecutado a través de programas y proyectos que han tenido objetivos amplios, en donde los fondos han sido un componente adicional o una actividad puntual del proyecto, y que han tenido debilidades por la falta de experiencia, rigor técnico y metodológico en las entidades ejecutoras.

Lo anterior no significa que no se les haya dado la suficiente importancia, sino que como parte de una estrategia más amplia en los proyectos, tienden a perder relevancia como instrumentos individuales.

Por el lado de las asociaciones y organizaciones comunitarias y de productores, por lo general, los fondos se constituyen como un programa, proyecto o servicio que complementa otras acciones y que hace parte de una estrategia más integral. En algunos casos, en la práctica de varias asociaciones, el “proyecto fondo” se ha convertido en la principal actividad, en el servicio que convoca y jalona las demás actividades de las organizaciones y, en muchos casos, la que les facilita su sostenibilidad financiera.

*“La propuesta agroecológica de Asproinca no genera mucho efectivo, pero genera bienestar”.*

Asdrúbal Ramírez, Asociación de Productores Indígenas y Campesinos - Asproinca

Algunos fondos que, como se mencionó, son de pequeña escala, en sus líneas de crédito productivo tienen enfoque de cadena, en donde se han estructurado líneas dirigidas a financiar los diferentes eslabones como la producción primaria, la transformación y la comercialización. Al respecto, las condiciones de los créditos se establecen de acuerdo con las características y ciclos productivos de las actividades que financian, con lo cual tienen una racionalidad económica poco aplicada por la banca comercial.

Los fondos son un medio y no un fin. Son una alternativa para las economías campesinas que se enmarca en el concepto de economía solidaria, que hacen parte de sistemas financieros alternativos o populares. A través de los fondos se facilita el acceso y el control de recursos por parte de personas, familias y comunidades pobres.

Los fondos están basados en la confianza y en el control social. Hay evidencias que indican que son los grupos de mujeres los que en mayor medida han implementado fondos autogestionados como experiencias exitosas y sostenibles.

Aunque en términos legales los fondos no “captan” ahorro, movilizan recursos financieros locales y el aporte de los socios para ser prestados a otros socios. Y, en este sentido, los fondos pueden ser un medio para fomentar el ahorro, pues es sabido que los pobres ahorran, no lo hacen monetariamente o en entidades financieras, sino en activos fácilmente convertibles en efectivo, como joyas, animales, insumos, herramientas y equipos, o incluso, en efectivo “debajo del colchón”.

## 1.2. Entorno

En Colombia, solo el 8% de los hogares rurales tiene acceso a servicios financieros formales<sup>14</sup>. En el país es crítico el tema de acceso a servicios financieros en el sector rural, especialmente por la poca presencia de ONG y entidades financieras, con excepción del Banco Agrario, debido, en gran medida, al poco interés que tienen las entidades por incursionar en el medio rural, a causa de los altos costos de transacción, los riesgos inherentes a la actividad agropecuaria, el conflicto armado y el narcotráfico, y a que en las ciudades aún hay un importante mercado desatendido.

La situación de conflicto armado, que básicamente se expresa en el sector rural, es una de las principales causas para que haya una marcada ausencia institucional. Especialmente llama la atención el poco número y capacidad de ONG y cooperativas en el sector rural del país, entidades que en otros países de la región cumplen un papel importante en la oferta de servicios financieros en el sector rural.

Los fondos, por las características que tienen en cuanto a tamaño, cobertura, recursos manejados, la relación y contacto entre sus socios, presencia local, y su carácter comunitario, tienen ventajas frente al conflicto y la ingerencia de los actores armados, con lo cual son una alternativa para diversificar la oferta, ampliar la cobertura y mejorar el

---

<sup>14</sup> De acuerdo con un estudio del Banco Mundial del año 2003.

acceso a servicios financieros de los campesinos y productores rurales, al tiempo que se genera capital social en el campo.

En este sentido, los fondos autogestionados son un posible complemento de la oferta formal de crédito, y un sustituto de los oferentes informales en el campo, como son los agiotistas. No se trata de instrumentos que compiten o son contradictorios con los sistemas financieros regulados; por el contrario, se pueden considerar como mecanismos complementarios<sup>15</sup> de la oferta financiera formal.

En general, los fondos pueden aportar en la estructuración de mercados de servicios financieros locales que permitan dinamizar y optimizar los flujos de fondos de las economías familiares rurales en el país.

---

<sup>15</sup> Hoy no los son, pues aunque algunos fondos manejan sus recursos en bancos, siendo el único mecanismo de contacto, no hay una interrelación más formal y de mutuo beneficio como sucede en Asia.

## 2. Características de las experiencias analizadas

En Colombia, existe un importante número de fondos autogestionados que operan en el sector rural. Identificarlos a todos es una tarea compleja por sus mismas características: limitados en recursos y número de socios, informales, aislados y ubicados en zonas alejadas. Ante esta situación, el estudio identificó fondos representativos de diferentes regiones del país, para caracterizarlos y analizar sus resultados y los principales aspectos de su conformación y funcionamiento.

Las experiencias contactadas y visitadas se identificaron y seleccionaron a partir de la información brindada por diferentes entidades de apoyo, y de referencias de los propios fondos que inicialmente fueron entrevistados.

Fue así como se visitaron veintisiete experiencias de fondos autogestionados y se recopiló información de seis fondos más a través de un cuestionario enviado por fax y correo electrónico, con lo cual se dispone de datos de 33 fondos<sup>16</sup> de ocho departamentos del país así: Antioquia (2), Boyacá (7), Caldas (1), Caquetá (3), Cauca (6), Nariño (11), Sucre (1) y Valle del Cauca (2). Estos fondos están ubicados en cabeceras municipales (18), veredas (11), corregimientos (3) y caseríos (1).

En las visitas, se realizaron entrevistas a los administradores y socios de los fondos. También se entrevistaron técnicos y responsables de entidades que apoyan su creación y fortalecimiento, con lo cual se logró obtener un panorama bastante completo de la situación y perspectivas de los fondos autogestionados en Colombia. Basados en esta información, a continuación se presentan las principales características de las experiencias analizadas.

### 2.1. ¿Por qué y cómo se crean los fondos?

La principal razón por la cual se crean los fondos autogestionados rurales es por la necesidad de los campesinos y campesinas de servicios financieros y por las dificultades que tienen para acceder a los bancos y las demás entidades de carácter financiero. Dificultades que se refieren a la exigencia de garantías que no poseen, a la realización de innumerables trámites complicados y costosos, y a la ausencia de sucursales y oficinas financieras en su territorio.

Los fondos cumplen con una función de canalizar recursos de manera oportuna y en condiciones adecuadas a sus socios y sus proyectos,

---

<sup>16</sup> Por las razones mencionadas anteriormente no se conoce el número de fondos rurales existentes en el país, por lo cual no es posible estimar la representatividad de estas experiencias frente al total de fondos.

financiando principalmente actividades dirigidas a mejorar la seguridad alimentaria y generar ingresos a través de la producción agrícola y pecuaria, facilitando recursos a sus socios para que accedan a insumos y capital de trabajo, así como para realizar inversiones en infraestructura y activos. Con sus recursos se apoyan procesos de producción, transformación y comercialización, entre otros. De la misma manera, a través de los fondos se financian necesidades familiares en educación, salud, mejoramiento de vivienda y emergencias.

Los fondos surgen de la iniciativa de las comunidades, atendiendo a sus necesidades, nivel de organización, cultura y tradición, o por la influencia de entidades externas de apoyo como ONG, entidades públicas nacionales y locales, instituciones de cooperación internacional y organizaciones religiosas.

*“¿Por qué nos unimos? Porque solos no podemos combatir el problema social”.*

Wilinton Serna, Asociación Panelera de Cajibío

Algunos fondos se crean a partir de la iniciativa de una entidad de apoyo, generalmente una ONG que gestiona recursos a través de proyectos financiados por instituciones de cooperación, en donde el fondo es una actividad o un componente más del proyecto, y en donde se dispone de recursos donados para capital semilla y para financiar los costos de la asistencia técnica, a cargo de la entidad ejecutora, la ONG. En estos casos, si bien el fondo es una actividad importante, generalmente la ONG carece de la experiencia y capacidad técnica para llevar a cabo un proceso adecuado en la creación y fortalecimiento del fondo.

Hay casos de fondos que se crean por organizaciones y comunidades que tienen la expectativa de recibir recursos de donación, ya sea del Estado o de la cooperación internacional. Otros fondos se crean con recursos provenientes de donaciones de entidades de cooperación, siendo la principal fuente para la conformación del capital, en el caso de las experiencias analizadas. En estos casos, el grado de compromiso y apropiación por parte de los socios sobre los fondos es débil, lo que puede llevar a que su gobernabilidad y permanencia en el tiempo sea incierta.

Por el contrario, cuando el capital de los fondos se ha conformado a partir del esfuerzo colectivo mediante el ahorro de sus socios en calidad de aportes y la realización de actividades comunitarias como rifas, festivales,

bailes, paseos, venta de alimentos, entre otras<sup>17</sup>, se observa una mayor apropiación y sentido de pertenencia.

De las experiencias analizadas, dieciocho fondos (54%) fueron creados con apoyo externo y quince (45%) fueron creados sin ningún tipo de apoyo. Durante el funcionamiento de los fondos, el apoyo externo se incrementa, pues pasan a ser veinticinco los fondos con apoyo (76%), y ocho fondos (24%) permanecen sin ningún tipo de apoyo técnico.

Apoyo externo para la creación y funcionamiento de los fondos				
	Para la creación		En el funcionamiento	
Apoyo	No. de fondos	%	No. de fondos	%
Con apoyo externo	18	54.5%	25	75.8%
Sin apoyo externo	15	45.5%	8	24.2%
<b>Total</b>	33	100.0%	33	100.0%

Aunque para la creación y funcionamiento de los fondos ha habido apoyo externo, este apoyo ha sido realizado por personas sin mayor capacitación especializada ni con experiencia en microfinanzas ni fondos autogestionados. Por lo general, el apoyo lo realizan técnicos de ONG y de entidades públicas, como el Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) y Umata (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), sin mayor experiencia en el tema, adecuando esquemas académicos o con la “referencia” de otras experiencias. Cuando han sido creados por iniciativa de los propios socios de los fondos, se hace a partir de la intuición, con prueba y error, lo que implica altos costos de aprendizaje para las comunidades y sus organizaciones.

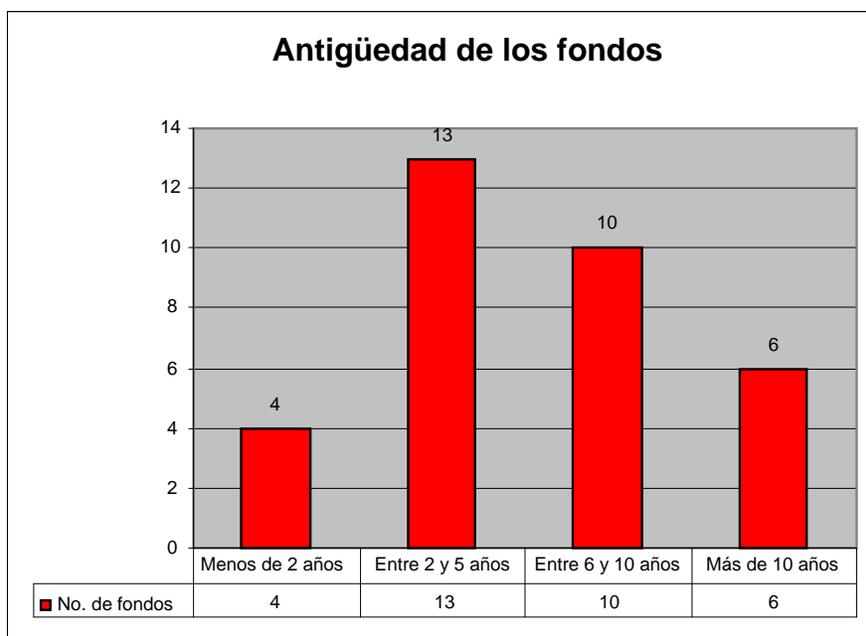
*“No somos profesionales en el crédito, pero hemos puesto nombres técnicos a lo que hacemos: Programa de Inversión Social”.*

Lucía Amparo Oliva, Grupo Asociativo Manos Creativas

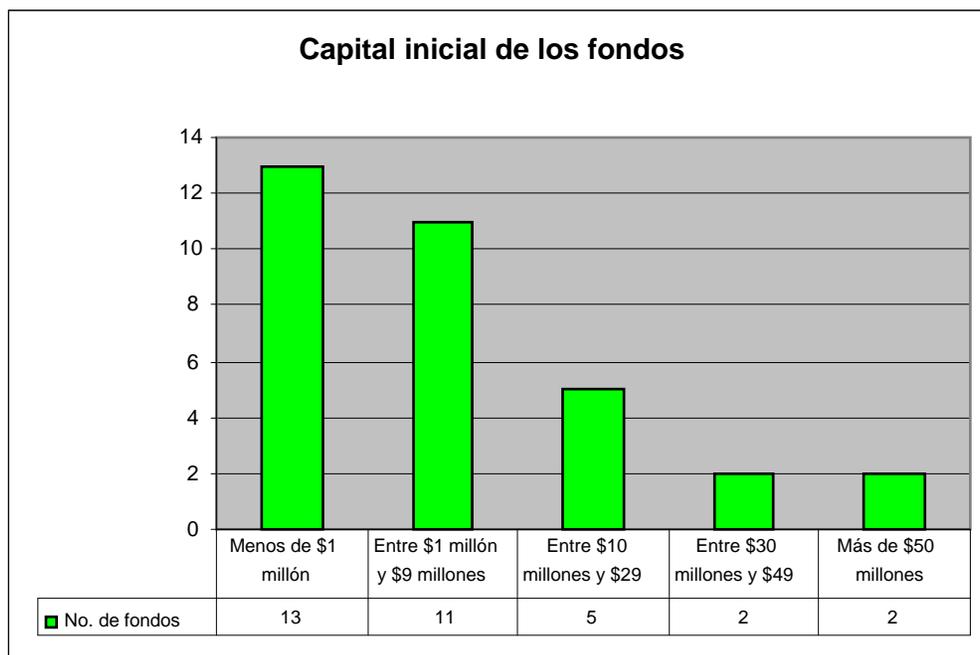
La antigüedad de los fondos está en un rango amplio, resaltando que el mayor número de fondos tiene entre dos y diez años de creado, con un promedio de antigüedad de seis años. Es así como de las experiencias analizadas, cuatro fondos tienen menos de dos años, trece fondos entre

<sup>17</sup> Como por ejemplo los fondos de Manos Tejedoras (Boyacá) y Manos Creativas (Nariño).

tres y cinco años, diez fondos tienen entre seis y diez años, y seis fondos más de diez años. El fondo más antiguo es el de la Cooperativa Femenina Artesanal -Coofa-, con dieciséis años de creado, el cual posee un capital relativamente modesto frente a los demás fondos (\$8 millones).



En cuanto al capital inicial con el que arrancan los fondos, está en un rango de montos amplio que se encuentra entre \$30.000 y \$78 millones. Aunque 13 fondos iniciaron con menos de \$1 millón, llama la atención que de éstos, 11 (33%) iniciaron con menos de \$500.000, aspecto que evidencia los bajos montos de inicio que en su mayoría corresponden a fondos que no han tenido donaciones.



Los dos fondos que iniciaron con un monto de capital más alto son Asoheca (Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá) con \$78 millones, y la ADC (Asociación de Desarrollo Campesino) con \$50 millones. Estos dos fondos iniciaron con recursos provenientes de donaciones; el primero, del PNDA (Plan Nacional de Desarrollo Alternativo)<sup>18</sup> y el segundo, de IAF (Fundación Interamericana).

Al respecto, se encontró que los seis fondos (18%) que iniciaron con el mayor capital (superior a \$20 millones), son fondos que comenzaron con la totalidad del capital proveniente de donaciones. Mientras que los seis fondos que arrancaron con el menor capital, lo hicieron con recursos propios y no han recibido ninguna donación.

Así mismo, al analizar de dónde provienen los recursos para la creación de los fondos, se observa que las donaciones juegan un papel importante al estar presentes en el inicio del 55% de los fondos, tanto de manera exclusiva (39%) como combinadas con recursos propios (15% de los fondos). Los fondos que son creados exclusivamente con recursos propios son el 45%.

<sup>18</sup> Programa dirigido a la sustitución de cultivos de uso ilícito.

Procedencia del capital de inicio de los fondos		
Fuente	No. de fondos	%
Recursos propios	15	45.5%
Donación	13	39.4%
Donación y recursos propios	5	15.2%
Total	33	100.0%

En general, se observa que el monto del capital de inicio de los fondos no depende del tipo de organización, del tipo de productores ni de la actividad que desarrollan, sino que depende de si hay o no donaciones para su arranque. Esto deja presente la influencia que ha tenido la cooperación nacional e internacional en la creación de los fondos autogestionados en el país.

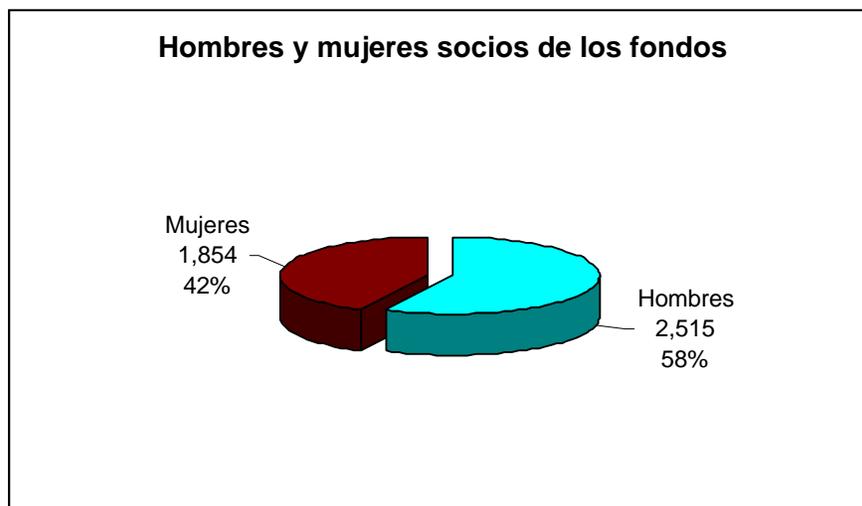
## 2.2. ¿Quiénes participan y se benefician de los fondos?

De los fondos son socios personas y familias pobres sin acceso a servicios financieros formales, que se encuentran en zonas relativamente alejadas y en condiciones de marginalidad, como campesinos, indígenas, mujeres cabeza de familia, afrodescendientes y jóvenes.

La principal característica de esta población es que tiene procesos de organización social y productiva importantes, en donde se han constituido como asociaciones de productores, organizaciones y empresas comunitarias, colegios agropecuarios, grupos asociativos, entre otro tipo de organizaciones.

Estas personas, por lo general, son cabezas de familia, tienen bajo nivel educativo, poseen una amplia experiencia como productores, poco acceso a tecnología, y limitada capacidad y experiencia administrativa. Además, tienen pocos activos, lo que implica que no tienen las suficientes garantías para acceder al sistema financiero formal.

En cuanto a las 33 experiencias analizadas, el número de personas que hacen parte de los fondos suma 4.369 socios, de los cuales 2.525 son hombres (58%) y 1.854 mujeres (42%).



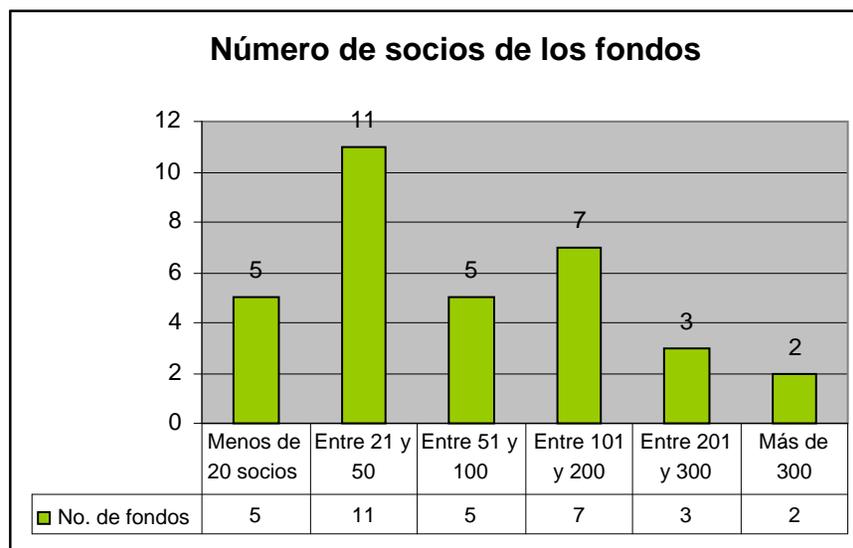
Llama la atención que no hay ningún fondo conformado solo por hombres, mientras que hay ocho fondos de solo mujeres (24%), lo que significa que de cada cuatro fondos uno es de mujeres exclusivamente. Fondos con presencia de hombres y mujeres son veinticinco (76%).

*El éxito del fondo es que es solo de mujeres, pues no se tiene el defraude de los hombres.*

Netis Mesa,  
Asociación de Mujeres Palmiteras en Acción para el Desarrollo, Mupades

Al revisar el número de socios por fondo se encuentra que el 64% de los fondos tiene hasta 100 socios y el 36% más de 100. La mayoría de fondos tiene entre veinte y 50 socios (11 fondos). Específicamente hay cinco fondos con menos de veinte socios, once fondos con entre veintiuno y 50 socios, cinco fondos con entre 51 y 100 socios, y siete fondos con entre 101 socios y 200. Tres fondos tienen entre 201 y 300 socios. Y solo dos fondos tienen más de 300 socios: Asopeproc<sup>19</sup> con 750 y Asoheca con 900, los dos del departamento del Caquetá. El fondo que tiene el menor número es el Grupo Las Chireñas con nueve socios.

<sup>19</sup> Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de la Cristalina del Losada.



### 2.3. Tipos de fondos y capital que manejan

Los fondos pueden clasificarse de acuerdo con los servicios que prestan, la destinación de los recursos de crédito, el tamaño de los recursos que poseen, el número de socios, si son manejados en efectivo o en especie, como también por el grado de autonomía que tienen o el grado de “dependencia” de entidades de apoyo externas<sup>20</sup>, y tanto en la conformación del capital como en la metodología de operación.

En este último caso, existen fondos con “poca autonomía”, en los que la entidad de apoyo además de proponer el reglamento del fondo, les canaliza recursos de donación. Fondos con una “autonomía media”, en donde el reglamento es sugerido por la entidad de apoyo, pero el fondo decide qué tipo de reglamento aplica, y en los que no hay una dependencia de los recursos de donación. Y fondos “autónomos”, en donde el reglamento ha sido estructurado por las propias asociaciones y los recursos han provenido exclusivamente de los aportes de los socios.

En cuanto a los servicios que prestan, existen fondos que se dedican exclusivamente a prestar servicio de crédito, y fondos que prestan servicio de crédito y ahorro (en calidad de aportes). En las experiencias analizadas, se encontró que los 33 fondos tienen servicio de crédito, y doce fondos (36%) prestan servicio tanto de crédito como de ahorro.

<sup>20</sup> Como ONG, entidades públicas nacionales y locales, instituciones de cooperación y religiosas.

Vale la pena anotar que los fondos que solo prestan el servicio de crédito han conformado su capital a partir de donaciones, de algunos aportes iniciales de los socios, y de los intereses cobrados.

Hay fondos que a través de los créditos financian exclusivamente actividades productivas, y fondos que tienen diversas líneas de financiación, en donde además de financiar actividades productivas, financian necesidades de las familias como educación, salud, mejoramiento de vivienda, emergencia y libre inversión.

*“Le estamos apostando al desarrollo comunitario, pero con producción”.*

Wilinton Serna, Asociación Panelera de Cajibío

Los fondos que tienen por objetivo financiar actividades productivas, definen las características de los créditos de acuerdo con los ciclos productivos, específicamente en lo relativo a los flujos de caja sobre los cuales se determinan los plazos, montos, amortizaciones y tasas de interés, demostrando el interés por adecuar la oferta a las características de las actividades productivas que apoyan.

#### *Los fondos en especie*

De los fondos analizados, cinco manejan crédito en especie, representando el 15% de las experiencias. Al respecto, cuatro fondos adicionales manifestaron que al inicio de sus operaciones manejaron crédito en especie, pero dadas las dificultades administrativas y de mora que afrontaron decidieron cambiar a un manejo de los recursos en efectivo.

Cuando se trata de fondos en especie, operan con características diferentes a las de los fondos que manejan recursos en efectivo. Por lo general, son básicamente fondos de crédito (no tienen ahorro), en donde sus recursos provienen de donaciones y son de carácter productivo agropecuario, que se dirigen al fomento de la seguridad alimentaria y a la generación de activos en sus socios.

Bajo esta modalidad los créditos se desembolsan en insumos (semillas, abonos, equipos) o en pie de cría (animales como ganado y especies menores como pollos). Y los pagos se realizan en insumos o pie de cría, y en efectivo.

Cuando se trata de ganado, que es característico en las comunidades indígenas que poseen tierras<sup>21</sup>, el fondo entrega novillas preñadas adaptadas a las condiciones de la zona y con potencial de mejoramiento genético. En este caso, los reembolsos se realizan en especie o en efectivo. Cuando es en especie, se devuelven animales o insumos con las mismas características de los que les fueron entregados. El ganado recibido se entrega a otros productores para que continúe el ciclo<sup>22</sup>.

El manejo de estos fondos implica un mayor esfuerzo administrativo y de seguimiento, pues tienen condiciones de más largo plazo, como en el caso del ganado en el que se manejan plazos de entre cinco a ocho años para el reembolso, y en donde el pago de los intereses se realiza con un número adicional de animales a los entregados inicialmente. En algunos casos, los desembolsos se realizan a los socios en insumos que son entregados por los proveedores y el fondo les cancela directamente.

Para el caso de las cinco experiencias analizadas que tienen crédito en especie, una lo hace exclusivamente en ganado (Asopeproc) y las cuatro restantes tienen crédito en especie y en efectivo: Asociación Municipal de Mujeres -Asom-, Corporación para el Desarrollo de la Sericultura del Cauca -Corseda-, Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó -Amoy- y Asociación El Carmen.

### *Capital de los fondos*

Los 33 fondos estudiados suman \$2.572 millones (USD 1,3 millones<sup>23</sup>) en capital. Como se mencionó anteriormente, la fuente de capital más importante de los fondos son las donaciones que representan el 64% del capital total de los fondos analizados y que suman \$1.655 millones (USD 827 mil). Los fondos propios suman \$916 millones (USD 458 mil), que representan el 36% del capital. Del total de fondos, siete no han tenido donaciones, representando el 21% de los fondos.

Con una sola excepción, la vía de acceder a créditos para incrementar el capital de préstamos de los fondos no ha sido utilizada. Existe un solo fondo que ha tenido un crédito de una ONG por \$500 mil, cifra que no es representativa en el total. Estas entidades son, por una parte, el fondo de la Cooperativa Femenina Artesanal -Coofa-, y por otra, la Fundación

---

<sup>21</sup> Existen experiencias de fondos rotatorios administrados por organizaciones indígenas como el Fondo Rotatorio Indígena -Fri-, administrado por el Consejo Regional Indígena del Cauca -Cric.

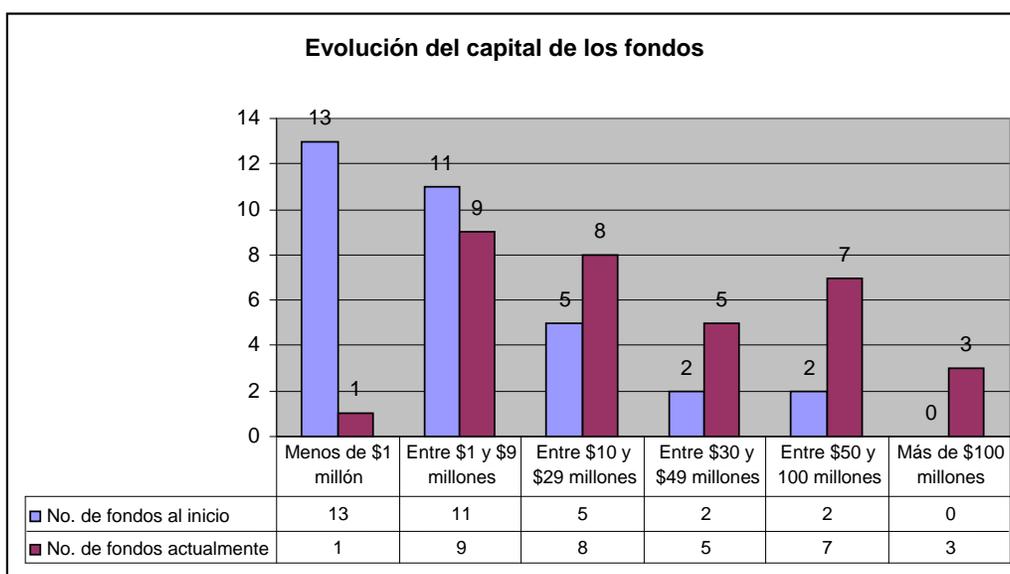
<sup>22</sup> Londoño V. 2002.

<sup>23</sup> USD 1 = \$ 2.000 Col.

Centro de Investigaciones Económicas -Fucie-<sup>24</sup> que otorgó el crédito. Ambas del departamento de Nariño.

Existe una diferencia de casi el doble entre el promedio de los recursos propios por fondo (\$27,8 millones) y el promedio de las donaciones por fondo (\$50 millones), reflejando la gran influencia que tienen las donaciones en la conformación del capital de los fondos.

El capital inicial promedio de los fondos es de \$10 millones y el capital actual promedio es de \$78 millones, lo que indica un incremento cercano a ocho veces del capital inicial de los fondos en un promedio de seis años.



Con respecto al monto de los recursos que manejan las experiencias analizadas, se encontró que el capital varía en un rango amplio. En particular, el capital actual de los fondos se encuentra entre \$700 mil y \$871 millones, estando el promedio en \$78 millones.

El capital promedio por socio es de \$590 mil pesos. El rango de este promedio es reducido, estando entre \$60 mil y \$1 millón. Al respecto, el Fondo de la Asociación Buenavista de Pasto (Nariño), es el fondo que tiene el capital promedio por socio más alto, con \$1 millón. Se debe resaltar que esta asociación no ha recibido donaciones, con lo cual su capital proviene de los ahorros de sus socios.

<sup>24</sup> Esta institución no tiene mayor experiencia en microcrédito.

*“La plata es de nosotros. O fracasamos o triunfamos”.*

José Guasaquillo, Asociación Agrodesa

En cuanto al capital de los fondos y su tamaño (medido por el número de socios), hay una correlación positiva, en tanto que entre más socios tiene el fondo, mayor es su capital. Por su parte, entre el capital del fondo y su antigüedad no hay una correlación significativa, con lo cual entre más años tenga de funcionamiento el fondo no implica que su capital sea mayor.

## **2.4. La administración**

La calidad y tipo de administración de los fondos es variable y su complejidad depende del tamaño de los fondos (en recursos y número de socios) y de la formación académica y técnica de las personas que están a cargo.

De los fondos analizados se encontró que el 55% maneja su contabilidad en computador, el 36% en libros contables, y el 9% no maneja una contabilidad sino registros en cuadernos. Seis fondos, que representan el 18%, manejan sus cuentas en libros contables y en computador al mismo tiempo.

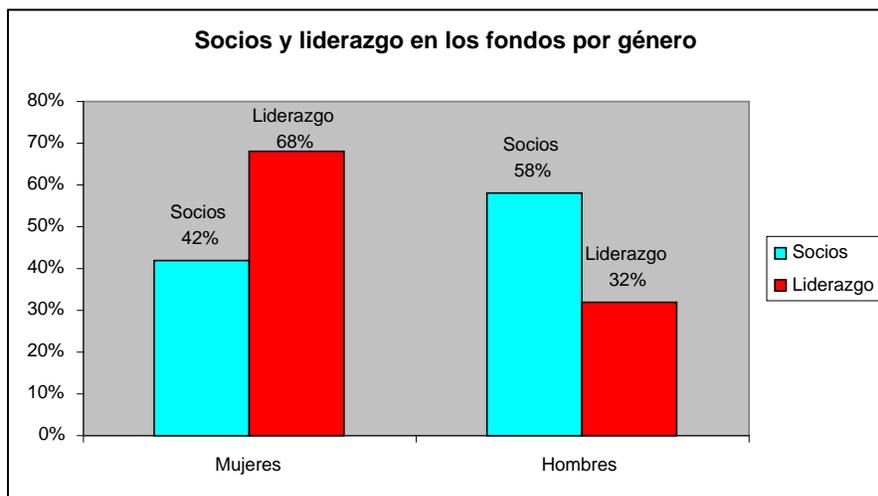
Los tres fondos (9%) que no manejan una contabilidad sino registros en cuadernos son los fondos más pequeños en cuanto a capital (con menos de \$2 millones) y son los que no han recibido donaciones. Es probable que uno de los beneficios de las donaciones, además del capital, sea la exigencia o condicionamiento de llevar una contabilidad en los fondos<sup>25</sup>.

Sin embargo, también se observó que al momento de la visita solo ocho fondos (24%) tenían su contabilidad actualizada, aspecto que evidencia las debilidades administrativas de la mayor parte de los fondos. En las visitas se encontró un fondo que perdió la contabilidad y sus registros, con lo cual estaba reconstruyendo la información contable.

---

<sup>25</sup> Este aspecto no fue preguntado en las entrevistas a los responsables de los fondos, pero en las conversaciones con instituciones de cooperación se manifestó que esta no era una exigencia, pero dado que las organizaciones beneficiarias de donaciones tienen que presentar informes, necesariamente deben tener un grado de desarrollo con su contabilidad.

En cuanto a las personas que se encargan de la dirección de los fondos, en promedio son siete personas las que hacen parte de los consejos directivos, y tres personas son las encargadas de la administración. Sobre estos datos, llama la atención la mayor participación y liderazgo de las mujeres en la dirección de los fondos, pues son el 68%, mientras que los hombres son el 32%<sup>26</sup>.



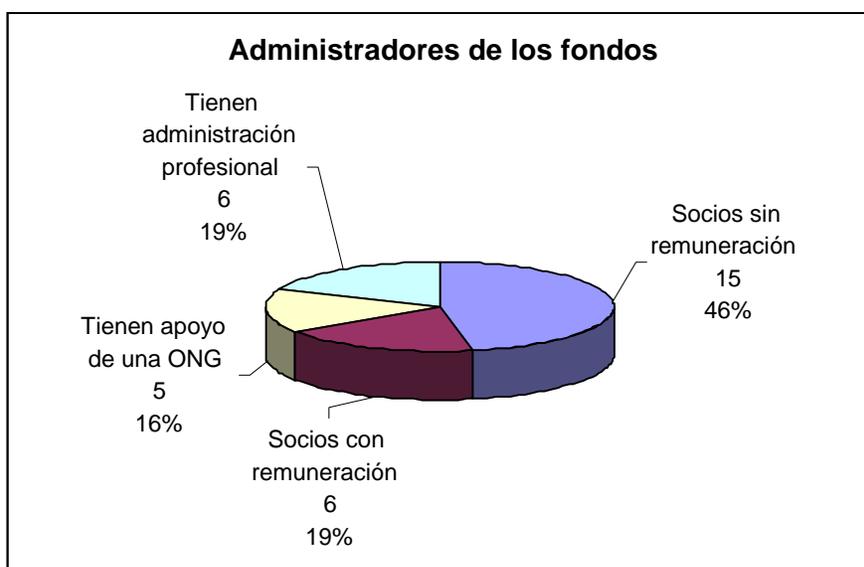
Por lo general, los fondos funcionan adecuadamente cuando en su manejo hay socios comprometidos, con liderazgo, y que tienen capacidades y habilidades administrativas, contables y financieras.

Aunque la mayor parte de los fondos dependen del trabajo voluntario de algunos socios sin ningún tipo de remuneración (46%), algunos pagan una gratificación a sus coordinadores (19%); generalmente, lo hacen como una bonificación que corresponde a un porcentaje de los intereses recaudados.

Las personas que hacen parte de la administración y coordinación de los fondos, por lo general, no tienen una remuneración estable, dependen de bonificaciones que son determinadas ocasionalmente, o que se establecen de manera permanente, de acuerdo con la liquidez de los fondos. Algunos fondos tienen establecidas estas bonificaciones como un porcentaje de los ingresos por concepto de intereses. Esta es una práctica generalizada en los fondos del Valle del Cauca y del Cauca.

<sup>26</sup> Esta cifra es más significativa cuando se tiene en cuenta que en el número total de socios son más los hombres que las mujeres, siendo los hombres el 58% y las mujeres el 42%.

De los fondos analizados, Asoheca (Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá), Asproinca (Asociación de Productores Indígenas y Campesinos), IMCA (Fundación Instituto Mayor Campesino), Corpoversalles (Corporación para el Desarrollo de Versalles), Corseda (Corporación para el Desarrollo de la Sericultura del Cauca) y la ADC (Asociación de Desarrollo Campesino) tienen el esquema administrativo más desarrollado, con profesionales y contador en su administración.



En otros casos, como en Amoy, Asoprasat, Agrodesa, ITAF<sup>27</sup> y Asproleso<sup>28</sup>, buena parte de su administración depende del apoyo de la ONG que los acompaña como la Corporación Vamos Mujer (para el caso de Amoy), Codesarrollo (Asoprasat), Cordesa<sup>29</sup> (Agrodesa), y de la Fundación Smurfit (ITAF y Asproleso).

De lo anterior se deduce que hay diferentes grados de soporte (dependencia) de las entidades de apoyo (ONG) en la administración de los fondos. Desde entidades que se encargan de llevar la contabilidad del fondo, pasando por las que se encargan de comprar (o acompañar en la compra) los insumos que entregan como crédito en especie, hasta las que realizan auditorías para verificar el buen manejo de los recursos. En

<sup>27</sup> Instituto Técnico Agropecuario y Forestal de El Tambo.

<sup>28</sup> Asociación de Productores de Leche de Sotará

<sup>29</sup> Corporación de Desarrollo Rural del Valle del Cauca.

este sentido, los fondos tienen diferentes grados de autonomía, como se anotó anteriormente.

### *Los reglamentos*

La totalidad de los fondos cuenta con un reglamento para su funcionamiento, el cual contiene las “reglas de juego”. Normalmente, estos reglamentos están escritos y los conocen todos los socios.

En el reglamento de los fondos se establece el proceso de crédito; los aspectos concernientes al manejo y recuperación de la cartera, de aportes de los socios; las instancias de dirección, administración y control, y la manera como se nombran. En el manejo de los fondos se mezclan principios de las cooperativas de ahorro y crédito, grupos solidarios y bancos comunales, en donde los montos de los créditos están en función del capital del fondo.

La participación de los socios en la definición de las reglas del juego de los fondos, es uno de los aspectos clave para lograr su apropiación y sentido de pertenencia y, consecuentemente, para lograr el control social que es la base de la sostenibilidad de los fondos autogestionados.

En general, los reglamentos además de establecer las condiciones de los aportes y los créditos, especifican la calidad de la participación de los socios en el manejo y administración del fondo (autogestión), en el proceso, el seguimiento y el control de los créditos y los recursos. Esta participación, además de darle transparencia a los procesos, incrementa el control social que, como se ha mencionado, es el aspecto clave para la sostenibilidad de los fondos.

*“El fondo es flexible, por eso funciona”.*

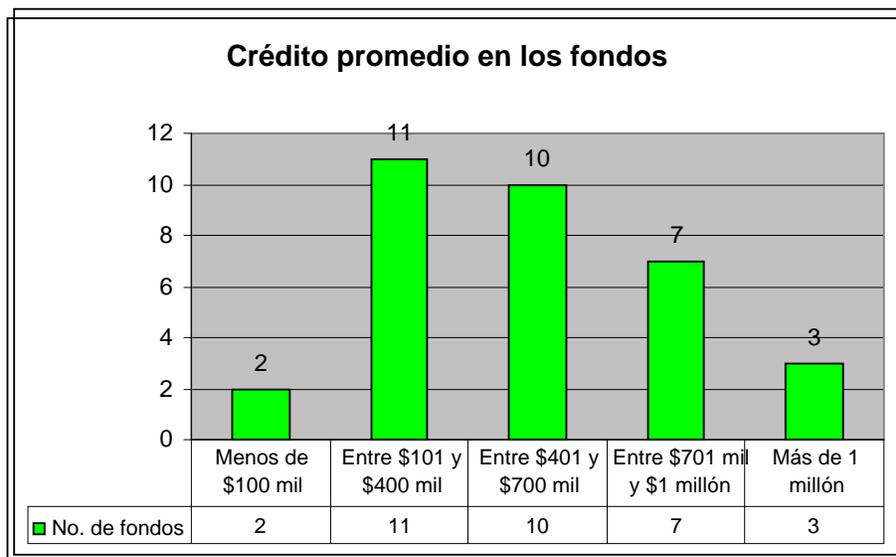
Clemencia Carabalí, Asociación Municipal de Mujeres - Asom

## **2.5. El proceso de crédito**

El crédito es el principal servicio que prestan los fondos, estando presente en la totalidad de las experiencias analizadas, situación que no sucede con el ahorro.

Al momento de realizar las entrevistas, se totalizaron 3.626 créditos vigentes que suman una cartera de \$2.246 millones, con un crédito

promedio cercano a los \$500 mil<sup>30</sup>. Esta cartera representa el 87% del capital con que cuentan los fondos. La distribución del monto promedio de los créditos está entre \$100 mil y \$1 millón.



Resalta el hecho que en dos fondos (Asoheca y Asproinca) los socios tienen más de un crédito<sup>31</sup>. Al respecto, Asproinca es la organización que tiene más créditos por socio, con cerca de cinco.

De la misma manera, en 4 fondos la totalidad de los socios tienen crédito (Asociación Buenavista, Asfeumpro, Grupo Trabajo y Decisión y Aprobosques), teniendo como característica principal que estos fondos no han recibido donaciones y manejan ahorro de sus socios. Los 27 fondos restantes (82%) no cubren la totalidad de sus socios con crédito y son los que, en general, más donaciones han recibido como porcentaje de su capital y en las entrevistas manifestaron como su principal debilidad la falta de capital. Con excepción de ocho fondos, estas experiencias en su mayoría no manejan ahorro.

Lo anterior evidencia que los fondos que no tienen donaciones ni hay un esfuerzo de sus socios por ahorrar, tienen una mayor equidad en la distribución de los créditos.

<sup>30</sup> En este promedio excluimos el Fondo Asopeproc que tiene un crédito promedio de \$11 millones, siendo atípico por sus características (basado en donaciones dirigidas a la compra de ganado).

<sup>31</sup> Estos fondos han tenido importantes donaciones.

Para brindar una visión más amplia sobre el crédito en los fondos, a continuación se revisan los aspectos relevantes del proceso de crédito:

### **2.5.1. Las solicitudes de crédito**

Las solicitudes son sencillas, tanto en el formato como en el proceso.

Los formatos tienen información básica, como la identificación del socio que solicita el crédito, el monto solicitado, el destino de los recursos y las condiciones que propone en cuanto a la forma de pago y el plazo<sup>32</sup>.

Los fondos especializados en financiar actividades productivas, tienen solicitudes de crédito que incluyen información del proyecto productivo, la cual sirve para evaluar la viabilidad del proyecto, y consecuentemente del crédito.

Respecto al proceso de solicitud, una vez los socios han llenado el formato de crédito, lo entregan al promotor, coordinador o responsable del fondo, para que sea presentado al comité de crédito del fondo.

### **2.5.2. El comité de crédito**

Los fondos tienen una instancia colectiva para aprobar o rechazar los créditos que les son presentados. En la mayoría de los fondos, esta instancia es el comité de crédito.

El comité es el responsable de estudiar y aprobar las solicitudes de crédito, así como de realizar el seguimiento al comportamiento de la cartera. En el comité hay representantes de los socios del fondo, quienes presentan las solicitudes de los integrantes de su grupo o vereda, y son los que dan un concepto y referencia sobre la reputación y características del solicitante.

Algunos fondos tienen en los comités un técnico, responsable de emitir un concepto técnico sobre el proyecto y la actividad productiva que se financia. Aspecto que es importante en la medida que se reducen los riesgos por la aprobación de los créditos con destinación productiva.

---

<sup>32</sup> Atendiendo las condiciones establecidas en el reglamento del fondo.

Para la aprobación de los créditos, el comité tiene en cuenta aspectos como:

- El solicitante debe ser miembro activo de la asociación o fondo.
- Debe estar al día con los aportes y pagos a la asociación.
- Tener buen historial de crédito con el fondo.
- Debe haber un concepto sobre la moral de pago por parte de los vecinos (generalmente también socios del fondo).
- El solicitante debe participar en las reuniones y actividades de la organización.
- Presentar una solicitud de crédito o proyecto de inversión.
- Concepto de viabilidad del proyecto productivo.
- El solicitante debe tener experiencia en la actividad productiva para la cual solicita el crédito o tener asistencia técnica, si es una actividad nueva.

Con esta información y requisitos, los comités de crédito evalúan el riesgo de los créditos, teniendo en cuenta criterios como:

- Grado de compromiso con la asociación y el fondo: mediante la verificación del cumplimiento en el pago de los aportes y cuotas de la respectiva asociación, y la participación en comités, reuniones y actividades como las capacitaciones.
- Conocimiento sobre su moralidad, capacidad de trabajo y comportamiento en la comunidad: dado que por vivir en la zona interactúa con otros socios que pueden dar las respectivas referencias.
- Experiencia en la actividad productiva para la cual presenta la solicitud de crédito.

Una vez el comité aprueba el crédito, se continúa con el proceso de desembolso de los recursos.

### **2.5.3. El desembolso**

Los desembolsos de los créditos se realizan en efectivo, en especie, y en efectivo y especie simultáneamente, dependiendo del fondo.

Dado que la mayoría de los fondos (73%) maneja sus recursos en entidades financieras formales como bancos y cooperativas, los

desembolsos y recaudos los realizan a través de las oficinas más cercanas a sus sedes.

Para los desembolsos, los administradores giran cheques a nombre de los socios a los que se les aprobó el crédito, para que sean cobrados en la oficina del banco en donde el fondo tiene la cuenta. Cuando el monto es menor, se hace en efectivo en la sede de los fondos.

Para los fondos en especie, se entregan directamente al socio los insumos o los animales. En otros fondos se da una orden para que el socio retire los insumos en el almacén del proveedor y luego el fondo le cancela en efectivo al proveedor (Corseda y Amoy).

#### **2.5.4. Seguimiento del crédito**

Los administradores y responsables de los fondos realizan seguimiento a los créditos y a la cartera, aunque, por lo general, no se manejan procesos estandarizados ni continuos, ni tampoco indicadores de gestión.

Por su carácter local, los socios de los fondos viven y trabajan en zonas y territorios limitados. Esta situación facilita el seguimiento a la inversión de los créditos y al comportamiento de las personas por parte de los demás socios.

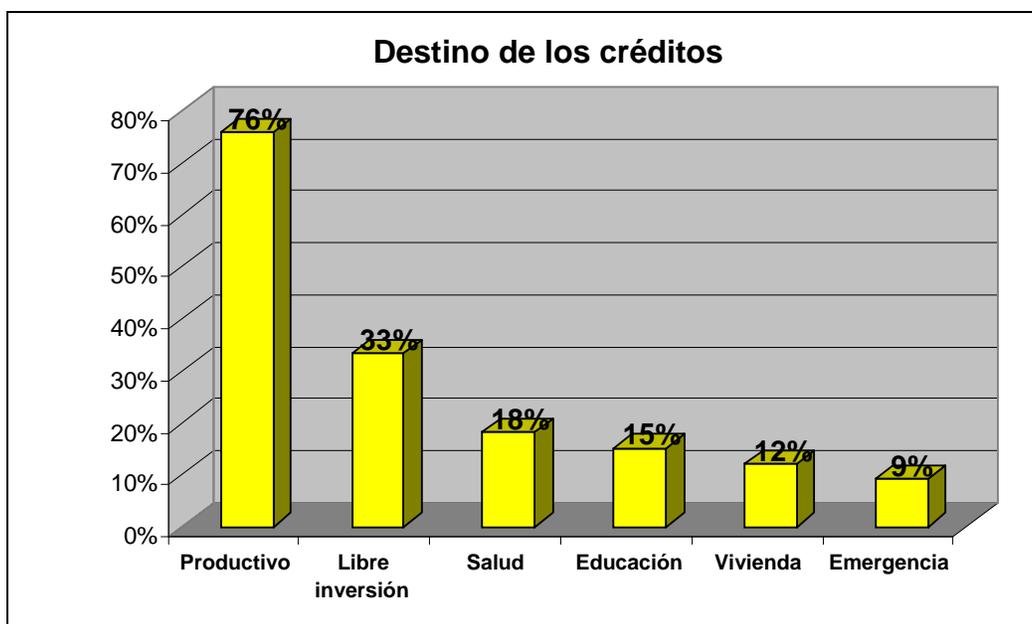
Algunos fondos, a través de sus promotores, realizan visitas periódicas a las fincas de los socios, prestando asesoría y, al mismo tiempo, realizando seguimiento al crédito. Ejemplo de lo anterior es el esquema que sigue Asproinca a través de sus promotores campesinos.

#### **2.6. Destino y condiciones de los créditos**

En el estudio se encontraron seis destinos de los créditos: productivo, libre inversión, salud, educación, vivienda y emergencia. El principal destino, y que maneja la mayoría de los fondos (76%), es el dirigido a financiar actividades productivas como capital de trabajo, insumos, pie de cría, infraestructura y comercialización.

Le sigue la libre inversión, que los socios generalmente utilizan para los gastos de su hogar. Esta línea la manejan el 33% de los fondos. En tercera instancia está el crédito que se dirige a cubrir gastos de salud, estando en el 18% de los fondos. El 15% de los fondos tiene la educación

de los hijos como el cuarto destino del crédito, generalmente utilizado para la compra de útiles y uniformes. En quinto lugar está el mejoramiento de vivienda con el 12% de los fondos. Y, finalmente, la línea de emergencias que la tienen tres fondos que representan el 9%.



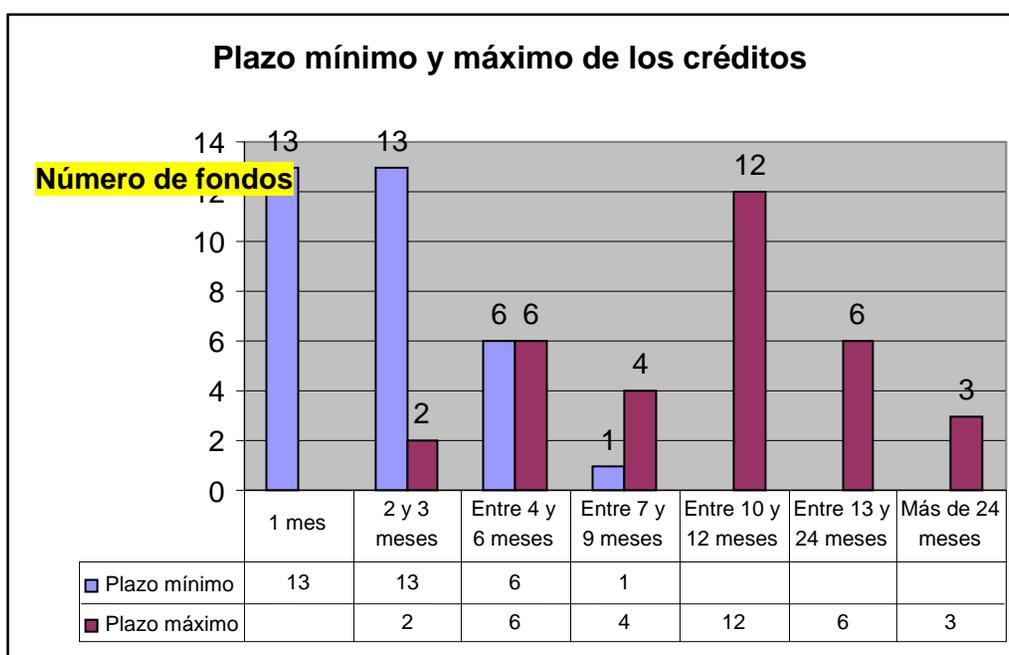
El enfoque productivo del crédito está reflejado en las diferentes líneas financiadas que se especifican en los reglamentos de los fondos, y que reflejan la pluriactividad de los campesinos, tanto en actividades agrícolas y pecuarias como en comercio, servicios y transformación.

Al respecto, las actividades financiadas normalmente son actividades tradicionales con poca innovación e incorporación de valor agregado. En las actividades pecuarias se financian pollos (de engorde y gallinas ponedoras), ganadería de ceba, porcicultura (ceba y cría), curíes, codornices y piscicultura. En agricultura se financian cultivos de ciclo corto como hortalizas, flores, arveja, tomate, maíz, frijol, mora, ají tabasco, granadilla, sostenimiento de café.

Y en cuanto a las actividades de comercio, servicios y transformación se financian actividades como tiendas (comunitarias o particulares), turismo, artesanías, confecciones, producción y comercialización de panela, entre otras actividades.

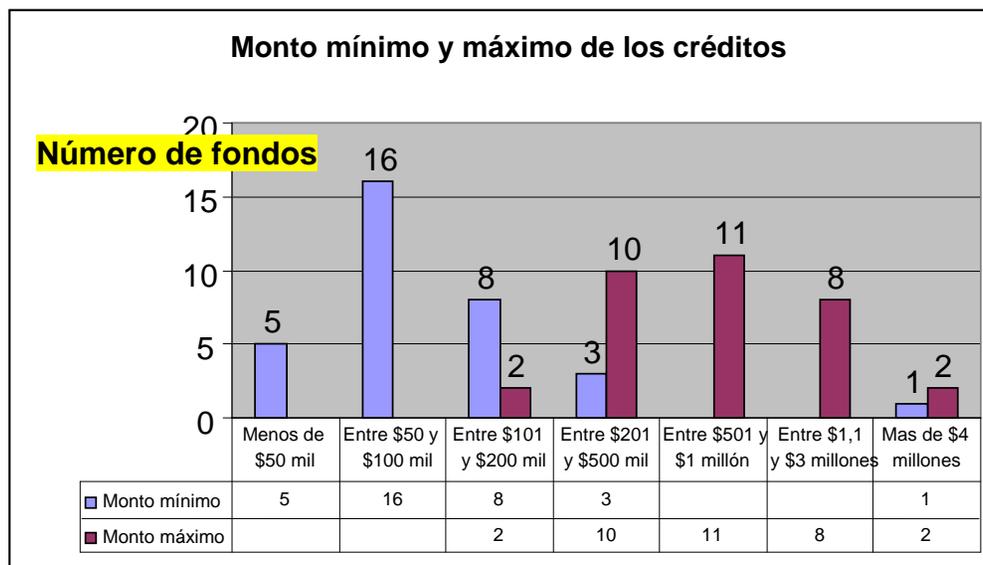
### 2.6.1. Plazos, montos y reembolso de los créditos

Los plazos de los créditos que manejan los fondos están entre un mes y cinco años (84 meses). El plazo mínimo oscila entre uno y ocho meses, y el plazo máximo entre tres meses y cinco años, siendo un rango bastante amplio en donde los fondos que tienen los plazos más amplios (tres fondos con plazos mayores a veinticuatro meses) son los que cuentan con el capital más alto: Asopeproc, Asoheca y Asproinca.

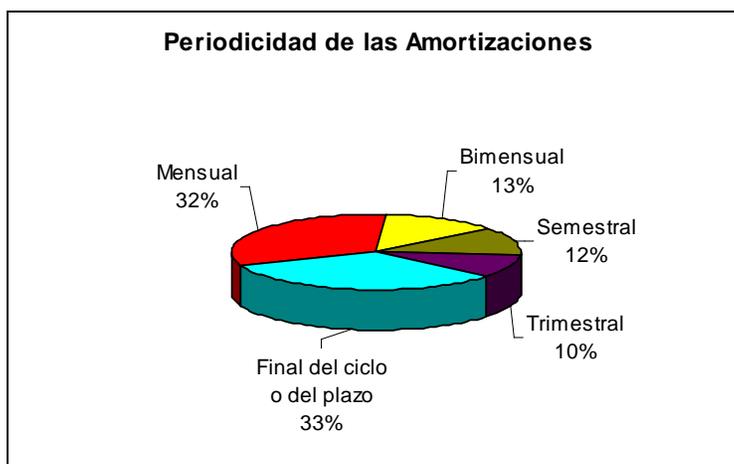


En cuanto a los montos de los créditos, están entre \$5 mil y \$10 millones. El monto mínimo de los créditos está en promedio en \$124 mil, con rango entre \$5 mil y \$500 mil<sup>33</sup>. Por su parte, el monto máximo está en promedio en \$1,3 millones, estando en un rango entre \$200 mil y \$10 millones.

<sup>33</sup> En este análisis excluimos el Fondo Asopeproc que manifestó tener un monto mínimo de \$8 millones, el cual distorsiona el análisis por tratarse de un caso atípico, por ser un fondo en especie (ganado) en donde sus recursos provienen de una donación.



El pago de los créditos (reembolso) lo realizan los socios de diferentes maneras, en donde la periodicidad se ajusta a las características de las actividades financiadas y a la capacidad de pago de los socios. Principalmente, lo realizan al final del ciclo productivo o del plazo total del crédito (33%), que es cuanto pagan la totalidad del capital. Le siguen los pagos mensuales con el 32%, cada dos meses con el 13%, semestralmente el 12% y trimestralmente el 10%. Para el caso de diez fondos, el pago del capital se realiza al final del plazo o del ciclo productivo, y los intereses se pagan mensualmente.



Los pagos se hacen en la sede del fondo, directamente al tesorero o a través de consignaciones en los bancos donde los fondos tienen sus cuentas.

De acuerdo con lo anterior, los montos de los créditos, que en la práctica son microcréditos, al igual que los plazos y la forma de pago (amortizaciones), están dirigidos a satisfacer las necesidades cotidianas de bajo monto y corto plazo de los socios. Estas condiciones no las encuentran en la oferta de las entidades crediticias formales como la banca y las ONG microcrediticias.

Además, en la mayoría de los casos se encontró que cuando se trata de créditos con una destinación productiva, las condiciones se fijan de acuerdo con las actividades que se busca promover. Es así como los plazos, los montos y las amortizaciones están acorde con los ciclos productivos. En algunos casos, cuando se trata de créditos dirigidos a infraestructura e inversiones, las condiciones son más favorables, específicamente con plazos más amplios, y en algunos casos con tasas de interés más bajas.

En general, la principal característica de las condiciones de los créditos que se otorgan a través de los fondos es su adecuación al flujo de fondos de cada uno de los proyectos productivos. En este sentido, y dado el conocimiento que tienen de las actividades productivas, han estandarizado las condiciones de los créditos de acuerdo con las actividades y líneas productivas que financian. Con esta estandarización se logra garantizar que los recursos se destinen realmente para lo que fueron solicitados y las actividades financiadas tengan algún grado de sostenibilidad y, consecuentemente, los créditos sean pagados. Ejemplo de un fondo que ha adecuado sus líneas de crédito a los ciclos de las actividades productivas que financia es el Freafilit<sup>34</sup>:

---

<sup>34</sup> Fondo Rotatorio de Estudiantes Asociados Forjador de Líderes y Empresarios del ITAF de El Tambo

### Fondo Rotatorio de Estudiantes del ITAF de El Tambo: créditos adecuados a las actividades productivas que financia

Para la definición de las condiciones de los créditos, en particular del monto y el plazo, el fondo del Instituto Técnico Agropecuario y Forestal -ITAF- de El Tambo - Freafilit, que financia actividades productivas de jóvenes, ha definido Unidades Mínimas Productivas -UMP-<sup>35</sup>, por cada actividad a ser financiada, asegurando que la actividad que se va a apoyar sea rentable o por lo menos que logre cubrir los costos de producción y del crédito.

En el siguiente cuadro, se presenta un ejemplo de estas UMP:

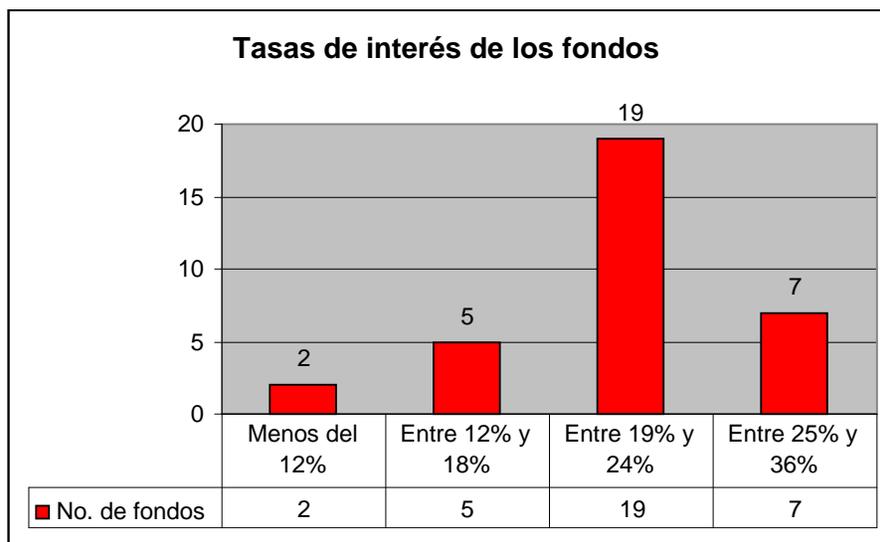
Proyecto	Unidad mínima productiva financiada	Monto máximo a financiar	Plazo máximo
<b>Proyectos pecuarios</b>			
Pollos de engorde	50 pollos	\$434.400	2 meses
Gallinas ponedoras		\$760.000	9 meses
Ganadería ceba	1 vaca	\$977.400	8 meses
Porcicultura – ceba	4 cerdos	\$868.800	6 meses
Porcicultura – cría	1 cerda	\$760.200	6 meses
Curíes	1 macho 10 hembras	\$380.100	6 meses
Piscicultura	250 alevinos	\$434.400	8 meses
<b>Proyectos agrícolas</b>			
Sostenimiento de café	1.000 árboles	\$434.400	6 meses
Arveja	3.000 m <sup>2</sup>	\$750.000	5 meses
Maíz + frijol	½ Ha	\$750.000	6 meses
Mora	300 matas	\$760.200	8 meses
<b>Otros proyectos</b>			
Tienda – varios artículos		\$923.100	6 meses
Mejoramiento de equipo y maquinaria para molienda	Mínimo una Ha de caña para moler	\$651.600	2 meses

Fuente: Reglamento Interno del Fondo Rotatorio de Estudiantes del Itaf de El Tambo - Freafilit.

#### 2.6.2. La tasa de interés

En general, los fondos manejan tasas de interés de mercado, e incluso en algunas experiencias, las tasas son más altas. Con excepción de dos fondos (Asom y Asoprasat), se trata de tasas reales positivas que oscilan entre el 12% y el 36% anual, con un promedio del 23%.

<sup>35</sup> Para el Fondo Freafilit, la Unidad Mínima Productiva, como las condiciones en cuanto a plazos y montos a financiar, fueron definidas con el técnico de la Umata.



Las tasas de interés que se cobran por los créditos son definidas de común acuerdo por los socios del fondo, generalmente teniendo como referencia las tasas del mercado (bancarias). Algunos fondos definen su tasa a partir de una estructura de costos previamente definida, en la que contemplan un porcentaje para el pago del coordinador, para papelería, transporte y provisiones.

Aunque son excepciones, hay fondos que definen su tasa de acuerdo con criterios sociales más que económicos y financieros, siendo éstos los fondos que tienen las tasas más bajas. Se trata de solo dos casos, Asom y Asoprasat, que tienen tasas de 2% y 9% anual respectivamente. Estos dos fondos tienen como característica el alto porcentaje de donaciones que han recibido para conformar su capital (67% y 84% respectivamente).

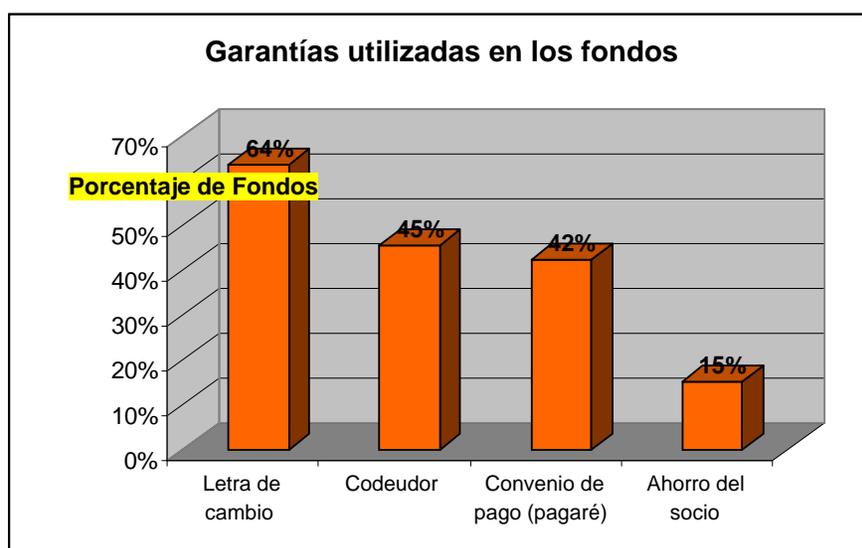
### 2.6.3. Garantías

En las experiencias analizadas se utilizan básicamente cuatro tipos de garantías para los créditos: la letra de cambio, el codeudor, el convenio de pago (asimilable a un pagaré), y el ahorro de los socios (cuando hay ahorro).

La garantía más utilizada es la letra de cambio, que está presente en el 64% de los fondos. Le sigue el codeudor que es utilizado por el 45% de los fondos. Luego está el convenio de pago que lo utilizan el 42%. Y finalmente los ahorros de los socios con el 15%,

que son el respaldo de los créditos, cuando el socio tiene ahorros en el fondo.

Los fondos no utilizan exclusivamente una de estas garantías, sino que en general aplican varias garantías en sus esquemas de crédito, los cuales se hacen más complejos a medida que el monto de los créditos se incrementa. Las combinaciones más utilizadas son entre el codeudor y la letra de cambio, y el codeudor y el convenio de pago. También se utiliza el convenio de pago y los ahorros de los socios (cuando los hay).



Además, los fondos utilizan otro tipo de mecanismos para determinar la moral del socio, que no son asimilables a garantías ni colaterales, pero que son medios para que en determinado caso se “presione” el pago de los créditos que entran en mora. Estos mecanismos son el aval de los socios y vecinos, las referencias de los vecinos y promotores, la fotocopia de las escrituras y certificado de tradición de los predios que poseen (si poseen), y las facturas de los bienes que se hayan adquirido con el préstamo.

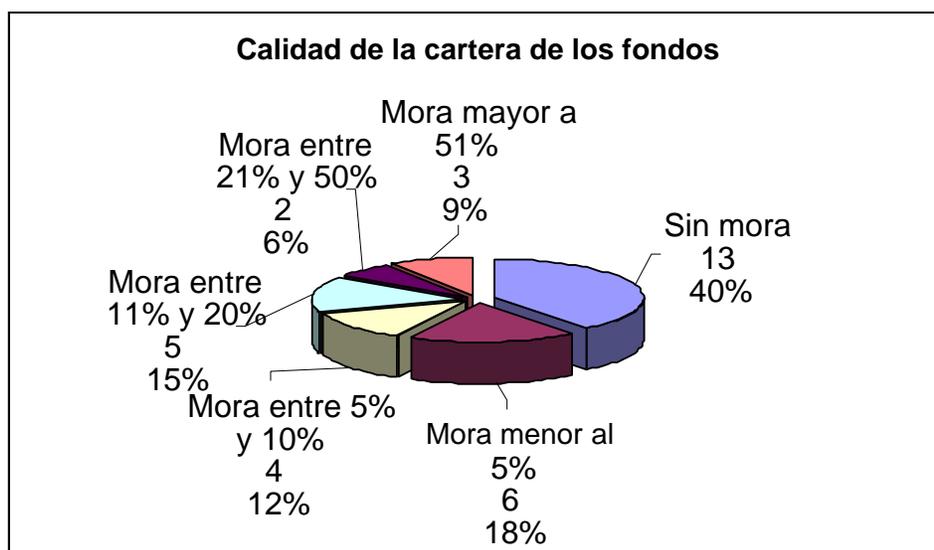
En los fondos no se consultan las centrales de riesgo, son los vecinos los que dan referencias sobre la responsabilidad y moral del deudor.

## 2.7. La calidad de la cartera y la mora

Del total de créditos vigentes (3.626) al momento de la realización del estudio, se encontraban en mora<sup>36</sup> 426 créditos, que corresponden al 11,7%. Estos créditos tienen un valor de \$252 millones que en términos de cartera representan una mora de 11,2%.

De los 33 fondos analizados, trece no tienen mora (40%). Se debe resaltar que de los siete fondos que no han recibido donaciones, seis hacen parte de este grupo. Y de los siete fondos que tienen ahorro mensual, seis no tienen mora. Lo que pone en evidencia que los fondos que no dependen de las donaciones sino de su ahorro tienen una cartera más sana, explicable por la pertenencia que genera el esfuerzo en la movilización de recursos propios.

En cuanto a los fondos que tienen cartera en mora (20), en seis es menor al 5%, cuatro fondos tienen mora entre el 5% y el 10%, cinco fondos tienen mora entre el 11% y 20% de su cartera, y dos fondos tienen mora entre el 21% y el 50%.



Los casos más complicados son tres fondos que tienen una mora superior al 51%. Sobre estos casos se debe anotar que no manejan ahorro y están entre los mayores receptores de donaciones, superando el 64% de su capital. Específicamente, esta es la situación de estos tres fondos:

<sup>36</sup> Mora mayor a 60 días.

Fondos con la mora más alta y sus donaciones		
Fondo	% de mora	% del capital proveniente de donación
Fondo Asociación Veredas y Caminos	59.3%	63.6%
Fondo Fedeagrolácteos	60.2%	86.6%
Fondo Asociación El Carmen	66.3%	100.0%

Lo anterior indica que la probabilidad de que los fondos tengan su cartera en mora, está relacionada con el manejo o no de esquemas de ahorro periódico y con la recepción de donaciones. Si el fondo no maneja ahorro y la mayor parte de su capital proviene de donaciones, es probable que tenga una cartera en mora. Por el contrario, si el fondo maneja ahorro de sus socios y no depende de donaciones, su cartera puede ser más sana.

No todos los fondos tienen una tasa de mora. Del total de fondos analizados, dieciséis (48%) tienen definida una tasa de mora. Esta tasa tiene un promedio de 11% anual y oscila entre el 2,4% y el 24% anual. La tasa se cobra adicional a la tasa de interés corriente de los préstamos.

## 2.8. El ahorro

Los fondos 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.

En cuanto a las experiencias analizadas se encontró que solo doce fondos manejan esquemas de ahorro (33%). El monto total ahorrado en los fondos suma \$59,5 millones que representan un promedio por fondo de \$5 millones y de \$97 mil pesos por socio.

Los fondos que tienen esquemas de ahorro reúnen a 611 personas que ahorran, los cuales representan el 14% del total de los socios que hacen parte de los fondos estudiados.

En los fondos ahorran más las mujeres que los hombres. Es así como del total de socios que ahorran, las mujeres representan el 67% y los hombres el 33%. Esta proporción es opuesta a la que se presenta en el número total de socios de los fondos en donde son más los hombres (58%) que las mujeres (42%).



Solo en un fondo se paga interés por el ahorro (Fondo de Crédito Solidario Asociación Comunitaria Trenzando Brazos de Socotá, Boyacá). El interés que se paga es del 7,2% anual.

En diez fondos el ahorro es obligatorio, tienen una cuota obligatoria; en dos casos el ahorro es voluntario, y en dos casos además del ahorro obligatorio también se puede ahorrar voluntariamente. En siete de ellos se hacen aportes mensuales<sup>37</sup>, en dos fondos los aportes se realizan al ingresar al fondo, y en uno se efectúan con el desembolso del crédito.

En el tema del ahorro, aunque se entiende que el marco legal busca la protección de los ahorradores a través de que solo sean las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera las que pueden captar dinero, para el caso de los fondos no hay incentivos ni estrategias para la movilización ni para crear una cultura del ahorro en la población más pobre. Para el caso de los fondos estudiados, el capital ahorrado (cerca de \$60 millones) representa solo el 0,02% del capital total de los fondos, situación que evidencia la poca preponderancia del ahorro en la conformación de su capital.

La mayoría de los fondos no tiene mecanismos para incentivar el ahorro a través de los aportes de los socios. Pocos fondos definen el monto del crédito para un socio dependiendo de sus aportes, aspecto que en buena medida explica la alta dependencia de recursos externos para aumentar el capital, dependencia centrada en las donaciones de la cooperación.

<sup>37</sup> El promedio de la cuota (aporte) es de \$3.500 mensuales por socio.

Por la información recopilada en el estudio, se observa que los fondos que se basan en el ahorro de los socios (en calidad de aportes), o que mezclan las donaciones con el ahorro, son los que tienen mayores probabilidades de alcanzar su sostenibilidad.

Al respecto, representantes de diferentes fondos manifestaron que no tenían servicio de ahorro porque no saben cómo hacerlo. En las entrevistas realizadas, a la pregunta sobre las debilidades y necesidades que tienen los fondos, al tiempo que se mencionó la falta de capital como una debilidad de los mismos, se manifestó la necesidad de implementar de manera técnica esquemas de ahorro.

Lo anterior se explica por el enfoque de la intervención de la cooperación y la poca importancia que le da el Estado a la movilización de ahorro de la población más pobre, que aunque de manera limitada, tiene con qué ahorrar.

*En el fondo se les enseña a manejar la plata a los socios. No como hacen los bancos que solo les importa que les paguen.*

José Guanaquillo, Asociación Agrodesa

## **2.9. Los fondos y el sector financiero: un complemento posible**

Los fondos no sustituyen el acceso al crédito formal ofrecido por los bancos, sino que son un complemento. Por lo general, los recursos se manejan en cuentas de ahorro o corriente de entidades financieras formales que tienen oficinas en las cabeceras municipales cercanas a las zonas donde operan los fondos.

De los fondos analizados en el estudio (33), veinticuatro manejan sus recursos en una entidad financiera, lo que representa el 73% de los fondos. Situación que implica que de hecho hay una bancarización de las asociaciones y sus asociados.

En cuanto a los nueve fondos restantes (27%) que no tienen una cuenta en una entidad financiera, los recursos los manejan en efectivo y en especie, y dado que se trata de fondos que manejan pocos recursos<sup>38</sup>, los riesgos que corren son menores.

---

<sup>38</sup> De hecho, son los fondos que manejan los menores recursos de los casos analizados, con excepción del Fondo Asopeproc que tiene un capital alto (\$519 millones) que está representado en ganado y maneja créditos en especie (ganado) a más de cinco años.

Mayoritariamente, los bancos son las entidades más utilizadas, y solo un fondo maneja sus recursos en una cooperativa de ahorro y crédito (Cooperativa Confiar). Las entidades utilizadas son las siguientes:

<b>Cuentas de los fondos en entidades financieras</b>		
<b>Entidad</b>	<b>No. de fondos</b>	<b>%</b>
Banco Agrario	5	21%
Bancolombia	5	21%
Bancafé	3	13%
Davivienda	3	13%
Banco Caja Social	2	8%
Megabanco	2	8%
Banco de Occidente	1	4%
Banco Ganadero	1	4%
Banco Santander	1	4%
Cooperativa Confiar	1	4%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

A pesar de que de los veinticuatro fondos que tienen cuentas en una entidad financiera, cinco la tienen en el Banco Agrario (21%), en las entrevistas con los administradores de los demás fondos fue evidente el poco interés que tienen por ser clientes del Banco, pues a pesar de que sus oficinas están más cerca de sus sedes, prefieren manejar sus recursos en otras entidades que les ofrecen menos trámites, demoras y costos para abrir las cuentas y manejar el dinero, incluso así tengan que desplazarse a las ciudades.

Lo que se evidencia de las experiencias analizadas es que hay un proceso de bancarización, en la medida que los fondos manejan sus recursos en los bancos. Las cuentas son abiertas a nombre de las asociaciones, pues son las que tienen personería jurídica, pero las cuentas de los fondos se manejan aparte.

**Las socias de Mupades a través de su fondo acceden a crédito bancario**

Debido a que la Asociación de Mujeres Palmiteras en Acción para el Desarrollo - Mupades- del municipio Los Palmitos en Sucre tenía más de cinco años manejando los recursos del fondo rotatorio en una cuenta en el Banco Cafetero (Bancafé), el banco conocía sus movimientos financieros.

Cuando las socias deciden hacer una inversión comprando una finca para sus cultivos y su proyecto productivo se acercaron al banco para solicitar un crédito que les permitiera completar los recursos que necesitaban. Bancafé les prestó cinco millones de pesos, con los que terminaron de pagar la finca y construyeron una pista de secado de yuca.

Además de Bancafé, hay otras entidades financieras que les están ofreciendo crédito.

En el caso de la Asociación Panelera de Cajibío, sus técnicos asesoran a los socios que tienen las garantías suficientes, en el trámite y diligenciamiento de las solicitudes de crédito con el Banco Agrario. Ellos consideran que entre la oferta del fondo y del Banco Agrario hay una complementariedad.

Estas experiencias reflejan la importancia que pueden tener los fondos autogestionados para el sistema financiero formal, pues pueden ser un medio para bancarizar población rural y para generar pedagogía de crédito y de ahorro.

Aunque se dan casos en que las personas que son usuarias de los fondos también son clientes de entidades formales, esta situación se presenta como un efecto de su participación activa en los fondos, en donde adquieren una cultura financiera y de crédito que les permite presentarse con más confianza ante los bancos, pues pueden demostrar movimientos financieros y, en algunos casos, cuentas de ahorro. Estas experiencias demuestran que los usuarios de los fondos pueden ser sujetos de crédito por parte de entidades financieras formales, con mayor razón, si manejan sus recursos comunitarios en dichas entidades.

## **2.10. Solidaridad y servicios no financieros**

Entre los aspectos diferenciadores de los fondos con las instituciones del sector financiero formal están la solidaridad entre los socios y la articulación con servicios no financieros.

La solidaridad, entendida como la sensibilidad y las acciones dirigidas a ayudar de manera individual o colectiva a los socios que tienen dificultades, es una constante en los fondos autogestionados.

*“Una compañera fracasó con el fríjol por una granizada. Se le condonaron los intereses y se le dieron facilidades para pagar. Ella hacía almuerzos y los socios se los comprábamos”.*

José Guasaquillo, Asociación Agrodesa

Una característica importante de un buen número de fondos es que destinan recursos para crear fondos de solidaridad, con los que desarrollan actividades comunitarias y apoyan a socios que se encuentran en mala situación económica. Al respecto, cuando un socio tiene problemas para cumplir con el crédito, y ha tenido un buen desempeño, por lo general es refinanciado, pues hay conciencia de que esta es la manera de que pueda tener oportunidades para generar ingresos y superar sus dificultades.

*“En el Fondo no se le cierran las puertas a los socios que tienen crisis, se le tiene en cuenta su cumplimiento anterior y pueden tener un segundo crédito”.*

Poncho, Asociación Manos Tejedoras

### **2.10.1. Servicios no financieros**

La articulación entre los servicios financieros (crédito y ahorro) y los no financieros como la asistencia técnica productiva, el apoyo en la comercialización, la capacitación empresarial, entre otros servicios para el mejoramiento de los emprendimientos empresariales, es una característica de los fondos autogestionados.

Estos servicios no financieros brindan las bases para que al tiempo que se facilitan los recursos de crédito, se busque la sostenibilidad de los proyectos y actividades productivas desarrolladas.

*“El fondo ha sido el motor de la propuesta productiva, y ha permitido ampliar la base de la asociación”.*

Belsy Villaneda, Asproinca

Servicios como el apoyo en la comercialización de los productos a través de acuerdos entre las asociaciones y ONG con almacenes de cadena<sup>39</sup>, el acceso a insumos a precios más económicos por las compras conjuntas realizadas, la asistencia técnica agropecuaria brindada por las Umata, o la realización de actividades complementarias como la participación en ferias, son algunos de los beneficios adicionales que obtienen los socios de los fondos, y que les permiten generar mayores ingresos.

Para el caso de los fondos rotatorios en especie del Cauca, han estado acompañados por técnicos, que además de apoyar el funcionamiento del fondo, se encargan de brindar de manera permanente y durante tres o cuatro años capacitación y asistencia técnica, administrativa, organizativa y ambiental a cada grupo beneficiario. Como consecuencia, la ganadería ha tenido avances importantes en el manejo de los hatos, incorporación de tecnologías, rescate y valoración de conocimientos tradicionales, incremento de la producción y productividad, mejoramiento del pie de cría, estabilidad de la producción y construcción de infraestructura<sup>40</sup>.

Otro aspecto importante y preponderante en los fondos es el compromiso con el desarrollo sostenible de sus comunidades, en donde el incentivo a la producción agroecológica y el fomento de la seguridad alimentaria es una constante de diversos fondos. Dado que uno de los objetivos de la agroecología es la reducción de la dependencia de los recursos externos, el papel de los fondos es el de facilitar los recursos para realizar la reconversión tecnológica de las actividades productivas hacia métodos más amigables con el medio ambiente y que posibilitan aprovechar al máximo las oportunidades productivas que brinda la finca o predio a los socios.

*“Luego de la crisis del café, cuando miraba mi finca daban ganas de llorar pues no daba ni para comer. Todo lo traíamos de afuera: la comida y la plata. Hoy, luego de dos años con la propuesta agroecológica, producimos la comida y vendemos”.*

Jorge Luis Motato, Asproinca

---

<sup>39</sup> Como los realizados por Cetec (Corporación para Estudios Interdisciplinarios y Asesoría Técnica) y Vallenpaz (Corporación para el Desarrollo y Paz del Valle del Cauca) con supermercados como Comfandi, La 14 y Galerías en el Valle del Cauca.

<sup>40</sup> Londoño V. 2002.

Además de los servicios no financieros de carácter productivo, las asociaciones realizan actividades en educación, salud<sup>41</sup>, y fortalecimiento organizativo y comunitario. Estos servicios son iniciativa de las asociaciones y organizaciones de las cuales hacen parte los fondos, con lo cual se presentan elementos complementarios hacia una sostenibilidad económica, ambiental y social.

Finalmente, con los fondos se fomentan el liderazgo y la autonomía de las comunidades, siendo un instrumento adecuado para implementar y complementar procesos de desarrollo integral de carácter local con población rural pobre y de zonas alejadas.

### **2.11.La innovación: una característica de los fondos**

En la realización del estudio se encontraron experiencias innovadoras que evidencian el interés por diseñar y adecuar los servicios a las características de los usuarios, y la flexibilidad de estas iniciativas para prestar un mejor servicio a sus socios.

Aunque estas iniciativas se han estructurado a partir de la prueba y el error, dejan lecciones importantes para el fortalecimiento de las microfinanzas rurales en Colombia. A continuación se presentan algunos ejemplos:

#### **Amoy: iniciativa de mujeres rurales con capital de riesgo**

La Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó -Amoy- fue una de las ganadoras del Concurso “Reconocimiento a la Innovación de Programas de Microfinanzas en el Sector Rural Colombiano” organizado por el Organismo Cooperativo Microempresarial de Colombia Emprender y financiado por la Fundación Ford.

Del premio obtenido (\$5 millones<sup>42</sup>), la Asociación destinó \$1 millón para fortalecer el capital del Fondo y el resto lo invirtió en proyectos productivos de las socias, según ellas, como “donación” a proyectos innovadores, pero que en la práctica corresponde a un esquema de capital de riesgo.

---

<sup>41</sup> La Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó -Amoy- realiza de manera periódica y constante campañas de citología con las socias.

<sup>42</sup> El premio fue por \$10 millones y se dividió entre Amoy y Vamos Mujer.

En este esquema, que fue “inventado” por las socias sin ningún apoyo externo, la Asociación participa como inversionista en proyectos que son presentados por las socias, y que por el riesgo que representan, no son sujetos de crédito por parte del Fondo<sup>43</sup>.

Los cuatro proyectos apoyados son: Confitería, en donde los recursos son utilizados para ensayos de nuevos productos con derivados de la panela y financiar estudios de mercado para estos productos; Taller de Papel Hecho a Mano; Concentrados Alternativos para Animales elaborados con materiales de la propia finca; y la realización de una feria de comercialización.

Amoy entregó \$1 millón como “donación” para la ejecución de cada uno de los proyectos, con lo cual entra como socio en el negocio y realiza el seguimiento respectivo. Si el proyecto es exitoso y se generan utilidades, parte de estas son entregadas a la Asociación<sup>44</sup>. Y si el proyecto fracasa, los recursos se pierden. “Al final, si ganamos, ganamos todas, y si perdemos, perdemos todas”.

### **Red Boyacense de Fondos de Microcrédito**

Con el liderazgo y el apoyo de la Asociación Comunitaria Semillas, desde 1994 se han conformado fondos de microcrédito en trece asociaciones comunitarias de 11 municipios del departamento de Boyacá (Sogamoso, Tibasosa, Socotá, Betéitiva, Gámeza, Mongua, Tópaga, Tota, Chivatá, Turmequé y Boavita).

En total, las asociaciones reúnen a 1.745 asociados, de los cuales cerca del 60% son mujeres, y los fondos de microcrédito cuentan con un patrimonio que asciende a \$284 millones.

Para las asociaciones, los fondos de microcrédito son el proyecto más importante no solo por los montos de dinero involucrados, sino porque es el eje articulador que convoca a los asociados.

Producto del trabajo en red que lidera Semillas, se creó la *Red de Socio Economía Solidaria “Venga esa Mano Paisano”*, y en el 2004 surge Agrosolidaria, que asume las estrategias en las áreas de financiación, producción, transformación y comercialización de las asociaciones.

<sup>43</sup> Según la Presidenta de Amoy, estos proyectos pueden fracasar, y por esto no quieren arriesgar los recursos del fondo.

<sup>44</sup> Al momento de la entrevista, no tenían claro cómo sería esta distribución de utilidades.

La experiencia de la Red en microfinanzas rurales fue ganadora del Concurso “Reconocimiento a la Innovación de Programas de Microfinanzas en el Sector Rural Colombiano” financiado por la Fundación Ford y organizado por Emprender.

### **Jóvenes rurales con acceso a crédito a través de fondos: el ITAF de El Tambo**

Con el apoyo de la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, en el año 2003 se creó el Fondo Rotatorio de Estudiantes Asociados Forjador de Líderes y Empresarios del ITAF de El Tambo, Freaflit.

Los ITAF son institutos técnicos agropecuarios y forestales que iniciaron en 1986 como hogares agrícolas y que actualmente operan con bachillerato en diferentes regiones del país, algunos de ellos utilizando la metodología de la “alternancia”, en donde los estudiantes están una parte de su tiempo en el instituto como internos y la otra en sus fincas aplicando lo aprendido con planes de trabajo diseñados con sus profesores.

El Fondo se creó con un aporte de la Fundación por \$10 millones y se capitalizó con una donación del Ayuntamiento de Madrid por \$60 millones. A junio de 2006, tenía un capital de \$75 millones.

El Fondo es de la Asociación de Estudiantes, y en su administración y control participan los estudiantes, los padres de familia y los responsables del ITAF. En el comité de crédito participan dos representantes de los estudiantes, un representante de los padres de familia, dos profesores, un representante de la Umata y el rector del ITAF.

A marzo de 2006, el Fondo ha financiado 119 proyectos productivos de estudiantes de los grados 7<sup>a</sup> a 11<sup>a</sup>, de edades entre los catorce y dieciocho años, con una recuperación del 90%.

El Freaflit (Fondo Rotatorio de Estudiantes Asociados Forjador de Líderes y Empresarios del ITAF de El Tambo) les ha servido a los estudiantes para iniciar proyectos productivos en sus fincas, en donde ellos son los dueños y responsables. Alternativa que sin el Fondo no hubiera sido posible.

### **Microcrédito y medio ambiente: la propuesta de Asproinca**

Para la Asociación de Productores Indígenas y Campesinos -Asproinca- de Riosucio, Caldas, el fondo rotatorio es un medio para implementar su propuesta

productiva basada en la agroecología, la participación y el rescate del conocimiento tradicional.

A través del fondo se financian los insumos necesarios para que sus socios implementen en las fincas alternativas para el rescate y conservación del medio ambiente. Especialmente, vía crédito se financian los insumos<sup>45</sup> para la construcción de biodigestores, trampas de grasa, letrinas, pozos sépticos y mecanismos para la descontaminación de las aguas. Las condiciones de los créditos, tanto en monto como en el plazo, son fijados de acuerdo con la propuesta que se va a financiar, y los intereses son del 12% anual.

Además, el fondo está financiando experimentos e innovaciones de los socios, como en el caso de la ganadería, donde se financian pruebas para aumentar la productividad y la conservación de los suelos<sup>46</sup> a través de la permanencia de las reses en establo, donde la totalidad de su alimento se produce en la finca.

Desde el 2004, Asproinca está implementando un “enfoque de microcuenca” que le permite trascender del apoyo basado en el predio de los socios a un enfoque basado en la microregión, que es mucho más integral. Con este enfoque están financiando la reforestación y la conservación de las cuencas, con lo que están protegiendo las fuentes de agua.

## 2.12. Aspectos legales

Por lo general, las asociaciones están legalizadas ante las respectivas cámaras de comercio o las entidades competentes. Los fondos, por sus características, no están formalizados.

No existen incentivos para que los fondos que crecen se transformen en cooperativas o precooperativas de ahorro y crédito. Esta situación se debe a que los fondos entrarían a un esquema que les implica requerimientos y procedimientos que por su estructura conllevan más costos que beneficios, y que los representantes de los fondos no están dispuestos a afrontar.

Adicionalmente, la crisis del sector cooperativo de los años 90 dejó en el imaginario de las personas, y en particular de los responsables de

---

<sup>45</sup> Los socios por su parte ponen la mano de obra.

<sup>46</sup> Las zonas de Riosucio y Supía, donde tiene su radio de acción Asproinca, son zonas de montaña con suelos pendientes entre los 200 y 2.200 metros de altura sobre el nivel del mar, propicios para la degradación y la erosión.

algunos fondos<sup>47</sup>, la idea de que las cooperativas de por sí tienen una mala gestión y que son instituciones poco eficientes.

**Fondo Picachos<sup>48</sup>: un intento de transformación de un fondo en precooperativa<sup>49</sup>**

En el año 2002, la Organización Internacional para las Migraciones -OIM-, como donante de los recursos para la creación del Fondo Picachos, impulsó la idea de que el Fondo se convirtiera en una precooperativa, para que la comunidad se responsabilizara del fondo y lo autogestionara. Con este objetivo se inició un proceso de sensibilización con el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria -Dansocial-, que buscaba que los futuros socios de la precooperativa conocieran el modelo y se apropiaran de la organización.

La idea era que la precooperativa estuviera compuesta por 100 asociados, y entre ellos estuviese la Fundación Picachos, administradora del fondo, lo que significaba que la Fundación quedaría con un solo voto en la nueva organización.

El principal problema que afrontó esta iniciativa fue la mala imagen que tenían los posibles socios frente al modelo cooperativo, debido al fracaso de dos cooperativas en Florencia. Además, no había suficiente confianza entre los asociados.

Ante esta situación, se llevó a cabo una asamblea con participación de delegados de la OIM, en donde se realizó una votación para decidir sobre la creación de la precooperativa. El resultado fue que el 90% de la personas no estaba de acuerdo con su creación, y consideró que era mejor que la Fundación continuara administrando el Fondo.

---

<sup>47</sup> En las entrevistas fueron varios los responsables de fondos que manifestaron tener una mala imagen de las cooperativas. Específicamente Asoheca, que es el fondo más grande analizado en el estudio, comentó que pensaron en la transformación en cooperativa, pero debido a la mala experiencia de las cooperativas en Florencia, desecharon la idea.

<sup>48</sup> Durante la realización del estudio, se conoció la experiencia de la Fundación Picachos de Florencia (Caquetá), la cual opera un fondo rotatorio que atiende especialmente población desplazada por la violencia. Esta experiencia no se incluyó en el estudio porque se trata de una iniciativa impulsada básicamente por una ONG y por ser mayoritariamente urbana.

<sup>49</sup> Forma básica de cooperativismo que generalmente es un paso previo para la conformación de una cooperativa.

### 2.13. Las entidades que apoyan la creación y el fortalecimiento de los fondos

Como se ha mencionado, el grado de “intervención” de las entidades de apoyo varía de acuerdo con el grado de autonomía que le dan a los fondos. Algunas entidades, principalmente ONG, se encargan de brindar capacitación y asesoría en el manejo administrativo de los fondos, realizan auditorías al manejo de los recursos cuando se trata de donaciones en capital, participan en los comités de crédito, realizan las compras de los insumos cuando son créditos en especie, e incluso algunas llevan la contabilidad de los fondos, entre otras actividades de apoyo.

Dada la variedad de actividades de apoyo y de la poca cuantificación de los costos de estas actividades, no se cuenta con información sobre lo que le cuesta a una entidad de apoyo crear y fortalecer un fondo autogestionado.

A partir de la información recopilada en el estudio, a continuación se presenta una tipología de las instituciones de apoyo, y los tipos de apoyo que brindan a los fondos:

Tipos de instituciones de apoyo		
Tipo de institución	Entidades identificadas	Apoyo brindado
ONG	Consortio para el Desarrollo Comunitario	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Taller Procesal	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Cetec	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Cordosal	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Fundación Smurfit Cartón de Colombia	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Fundación Codesarrollo	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Corporación Vamos Mujer	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Instituto Mayor Campesino - IMCA-	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Corfas (Corporación Fondo de Apoyo a Empresas Asociativas)	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Vallenpaz	Capacitación, asistencia técnica e

**Fondos autogestionados rurales de ahorro y crédito**

		intermediación de capital
	Fundación Epsa	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Fundación Social	Facilita pasantías y encuentros
	Fundación Restrepo Barco	Intermediación de capital
	Contactar	Asistencia técnica
	Cicadep	Asistencia técnica
	Fucie	Asistencia técnica
Entidades públicas nacionales	Ministerio de Agricultura (a través del Pademer)	Donación de capital y de recursos para asistencia técnica (ejecutada por ONG y otros fondos)
	Sena	Capacitación y asistencia técnica
Entidades públicas regionales y locales	Alcaldías (a través de las Umata y las secretarías encargadas del desarrollo comunitario)	Asistencia técnica y donación de capital
Fondos autogestionados	Asproinca	Transferencia de su metodología a través de pasantías y participación en eventos
	Asociación Comunitaria Semillas – Agrosolidaria	Capacitación, asistencia técnica e intermediación de capital
	Corpoversalles	Asistencia técnica
	Panelera de Cajibío	Asistencia técnica
	Corseda	Asistencia técnica
Cooperación internacional	Swissaid (cooperación suiza)	Donación de capital
		Recursos para la administración
	Fundación Ford	Donación de capital (a través de propuestas ejecutadas por el Consorcio y Emprender <sup>50</sup> )
	Fundación Interamericana IAF	Donación de capital
	Fundación Kellogs	Donación de capital
	Christian Children Fund	Donación de capital
	Ayuntamiento de Madrid	Donación de capital
	Cordaid (cooperación holandesa)	Donación de capital
	Misereor (cooperación holandesa)	Donación de capital
	Cooperativa del Tercer Mundo (cooperación suiza)	Donación de capital
	BBK Vasco (cooperación vasca)	Donación de capital
	Organización Internacional para las Migraciones OIM	Donación de capital
Usaid (en programas de	Donación de capital	

<sup>50</sup> El concurso “Reconocimiento a la Innovación de Programas de Microfinanzas en el Sector Rural Colombiano” organizado por Emprender, entregó importantes recursos como premio a siete fondos autogestionados.

	sustitución de cultivos ilícitos)	
	Organización de las Naciones Unidas Onu (Programa Plante)	Donación de capital
Otro tipo	Ecofondo	Donación de capital y asistencia técnica
	Pastoral Social	Asistencia técnica

En las visitas realizadas a entidades de apoyo, se encontró que por lo general tienen debilidades en cuanto a la capacidad técnica, metodológica y financiera para brindar el apoyo a los fondos, especialmente para darle continuidad al acompañamiento y a la asesoría.

En particular, tienen poca capacidad técnica y experiencia en la conformación y fortalecimiento de fondos autogestionados. Por estar desarticuladas, no tienen información ni conocen otras experiencias de apoyo a fondos tanto en Colombia como en otros países, por lo cual la estructuración de las metodologías se ha dado con la prueba y el error, quedando las comunidades como sujetos de experimentación.

Las ONG están desarticuladas y no tienen contacto entre ellas para intercambiar experiencias y acceder a información sobre metodologías y tecnologías de atención. A pesar de esta situación se encontraron entidades con desarrollos interesantes que, con algunos ajustes y complementos, pueden ser replicados en otras regiones y contextos. Por ejemplo, la experiencia de la Asociación Comunitaria Semillas que, al tiempo que es una organización comunitaria es una entidad que apoya la conformación de fondos, tiene entre sus logros la conformación de la Red de Microcrédito de Boyacá. O la de Cetec que es una ONG del Valle del Cauca con desarrollos metodológicos interesantes, o del Taller Prodesal que desde Córdoba desarrolla acciones de asistencia técnica para la conformación y fortalecimiento de fondos.

Ejemplo de estos desarrollos se presentan a continuación:

**La experiencia de Cetec en el apoyo a fondos autogestionados**

La Corporación para Estudios Interdisciplinarios y Asesoría Técnica -Cetec- es una ONG creada en 1984 que tiene sede en Cali. Cetec ha definido tres fases en su proceso de apoyo a las asociaciones de campesinos y sus fondos. La primera de es **gestión**, la segunda de **cogestión** y la tercera de **autogestión**, a través de las cuales abordan los siguientes ejes de trabajo: 1. Organización y participación comunitaria, 2. Producción y diversificación, 3. Crédito, 4. Encadenamientos, y 5. Comercialización.

El paquete productivo de Cetec parte de la planificación predial que tiene como base a la familia y un enfoque agroecológico con énfasis en seguridad alimentaria y diseño empresarial. A partir de la planificación del predio salen las necesidades de crédito, tanto las que financian con Finagro (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario) como con el Fondo.

Trabajan con veintiocho asociaciones campesinas (organizaciones veredales) que tienen más de diez años de constituidas, reúnen a 983 campesinos (488 mujeres y 495 hombres), y que desarrollan actividades productivas como cultivos de café, hortalizas, maíz, frutales, yuca, reforestación, trapiches, arroz, cítricos, y cría de pollos, peces, y cerdos, entre otras. Estas asociaciones están agrupadas en la Asociación Regional del Norte del Cauca.

Cetec considera a los fondos de capital semilla como un complemento del crédito formal, especialmente del ofrecido por Finagro-Banco Agrario, que es el más adecuado para las actividades agropecuarias que apoyan. Los fondos son administrados por las organizaciones veredales de campesinos.

Cetec ha diseñado una metodología para distribuir los recursos donados por entidades de cooperación que llegan a la Corporación para la capitalización de los fondos. La distribución de los recursos se realiza de acuerdo con puntajes que son asignados a las asociaciones de campesinos, dependiendo de la calidad de la cartera y los aportes realizados con recursos propios. Para Cetec, “el que mejor maneja los fondos es a quien le toca más plata”.

### **Seguimiento y control a los fondos a través de auditorías y revisorías fiscales: las experiencias de Taller Prodesal y Cetec**

La Corporación Taller Prodesal en Córdoba y Cetec en el Valle del Cauca han desarrollado esquemas para realizar seguimiento y control de fondos autogestionados a través de auditorías y revisorías fiscales.

Las auditorías a los fondos que realiza el Taller Prodesal son formativas más que “policivas”. En las visitas que se realizan cada seis meses se revisa la contabilidad de los fondos, se verifica el manejo de las cuentas y los recursos, y los diferentes procedimientos que tiene el fondo. Revisión que además de detectar las fallas y debilidades, se preocupa por hacer las recomendaciones para mejorar los procesos.

Cetec, por su parte, impulsó la realización de revisorías fiscales externas a los fondos para verificar el buen manejo de los recursos. Inicialmente, esta labor la

realizaron directamente los técnicos de la entidad, pero a medida que las asociaciones fueron logrando autonomía, este proceso fue asumido por la propia organización campesina (Asociación Regional del Norte del Cauca) que es la que contrata y paga la revisoría, pues es realizada por contadores profesionales. La revisoría realiza una visita al mes a la Asociación.

También hay experiencias de transferencia de la metodología entre fondos, de campesino a campesino, que se han dado con éxito. Entre los fondos que han transferido su experiencia están la Asociación Comunitaria Semillas de Boyacá, el Frisco (Fondo Rotatorio de Inversión Social y Comunitaria) de Corpoversalles del Valle del Cauca, la Asociación Panelera de Cajibío del Cauca, Asproinca de Riosucio, Caldas, Mupades de Sucre, entre otros.

Aunque esta transferencia es fundamental para reducir la curva de aprendizaje de los nuevos fondos, es importante que los fondos que realizan esta transferencia afinen sus metodologías en aspectos como el fomento del ahorro a través de aportes, el manejo de la contabilidad, el reporte de información actualizada, y en aspectos de facilitación de procesos y comunicaciones.

### 3. Factores de éxito y de fracaso de los fondos

Desde hace más de veinte años, en Colombia se han implementado proyectos y acciones dirigidas a apoyar fondos autogestionados, y desde mucho antes estas iniciativas han funcionado. Sin embargo, aunque no se tiene información específica, son innumerables las experiencias que han tendido fracasos en diferentes regiones del país<sup>51</sup>, y al mismo tiempo existen importantes iniciativas que pueden ser consideradas exitosas.

De acuerdo con sus socios y usuarios, el éxito de un fondo autogestionado está dado por el servicio que les presta, tanto en la calidad (sin mucho trámite, con tasas y plazos de los créditos adecuados a sus proyectos productivos y capacidad de pago), como en la oportunidad (agilidad en el desembolso del préstamo, en el momento que se requiere, y con montos adecuados). Además, el éxito de los fondos también está dado por su permanencia en el tiempo.

Teniendo en cuenta estos elementos y las características de las experiencias analizadas más importantes, el éxito de los fondos autogestionados depende de los siguientes factores<sup>52</sup>:

- *Control social, participación y apropiación de los socios*

En la medida que los asociados sientan que el fondo es suyo y tengan sentido de pertenencia, tendrán más incentivos para hacer un buen uso de los recursos, ser cumplidos en los pagos y ejercer control sobre las acciones y resultados del fondo.

Es común que las comunidades donde se desarrollan los fondos se caractericen por su pobreza y marginalidad, por lo que manejan recursos financieros limitados. Esta situación hace que su manejo sea más sencillo, y por la escasez de recursos y el conocimiento que tienen entre sí, el nivel de apropiación y control social sea más alto.

---

<sup>51</sup> Como se ha mencionado, no fue posible acceder a información de entidades de apoyo (ONG) sobre fondos que hayan finalizado su operación y cerrado luego de la ejecución de los proyectos de apoyo. Algunas entidades manifestaron que no les fue posible encontrar la información de contacto de las personas responsables de estos fondos.

<sup>52</sup> De acuerdo con la Sistematización del I Encuentro de Intercambio de Experiencias de Fondos de Ahorro y Crédito del Corredor Oriental de Pasto y Fondos del Valle del Cauca organizado por la Fundación Social – Regional Nariño, como fortalezas de los fondos identificaron en primer lugar la presencia de valores como la confianza, el respeto, el sentido de pertenencia y la unión por parte de los asociados, y en segundo lugar las ganas de trabajar y salir adelante, aspectos que se consideran claves para el éxito de estas iniciativas y que se basan en los principales activos que poseen los campesinos y comunidades pobres.

Si los socios del fondo no se preocupan por la administración y el buen manejo de los recursos, no se apropian de su manejo y no tienen compromiso, lo más probable es que se relajen los controles y, consecuentemente, se tengan problemas y el fondo entre en crisis.

- *Confianza, vecindad y contacto permanente entre los socios*

La confianza y vecindad entre sus socios es el principal factor aglutinante de los fondos. Además, las reuniones que son permanentes y comunes, son importantes para reforzar la confianza, la solidaridad y el control social sobre el fondo.

Al existir contacto permanente entre los socios del fondo, facilitado por el conocimiento y la vecindad, los miembros del comité de crédito tienen criterios adecuados para la selección de los prestatarios, disminuyendo las probabilidades de incumplimiento de los préstamos.

*“Nos reunimos todos los martes de 2 a 6 de la tarde para resolver problemas, hacer proyectos y para chismiar”.*

Lucía Amparo Oliva, Grupo Asociativo Manos Creativas

- *Objetivos y reglas de juego claras y concertadas*

Los objetivos y reglas de juego claras, aceptadas y construidas entre todos los socios deben estar consignados en el reglamento del fondo. La ausencia de reglas concertadas y conocidas por todos los miembros de los fondos, es causa de conflictos.

Además, la claridad en cuanto a los objetivos que tienen los fondos ayuda a definir el dilema entre “dueño” y “cliente”, que en algunas ocasiones puede ser contradictorio y fuente de conflicto, pues como dueño o socio del fondo se tienen unos intereses, y como cliente o usuario otros, tal como se presenta a continuación:

Aspecto	Interés como dueño o socio	Interés como cliente o usuario
Ingresos del fondo	Mayor tasa de interés (ingresos)	Menor tasa de interés
Monto de los créditos	Montos menores	Montos mayores
Plazos de los créditos	Menor tiempo	Mayor tiempo

En este sentido, los objetivos y las reglas de los fondos definidos de manera concertada proporcionan la claridad a sus socios y usuarios sobre lo que pueden esperar o no del fondo.

*“Cuando no hay reglas claras, las organizaciones comunitarias tienen muchos problemas”.*

Clemencia Carabalí, Asociación Municipal de Mujeres - Asom

- *Adecuación a las características de los socios*

Los fondos y los créditos, al adecuarse a las características y necesidades de sus socios, en especial a sus proyectos productivos (ciclos productivos) y su capacidad de pago y, además, al realizar una entrega oportuna de los recursos, contribuyen con la viabilidad de los proyectos que financian y consecuentemente con la sostenibilidad de los fondos.

Lo anterior implica que los términos de los créditos deben establecerse con montos, plazos y amortizaciones adecuadas, para que el proyecto sea viable, disminuyendo de esta manera el riesgo de incumplimiento en el pago de los créditos.

- *Liderazgo y nivel educativo de sus responsables*

Al frente de la administración de los fondos debe haber personas comprometidas, con liderazgo y un relativo nivel educativo y capacidad técnica administrativa y financiera.

Este es un aspecto crítico, pues en el sector rural son escasas las personas con capacitación adecuada, especialmente en aspectos administrativos y contables.

Cuando hay debilidades en el liderazgo de los socios de los fondos, el fondo es débil. Si existe dependencia en una sola persona que maneja el fondo, al no haber un plan de relevo o personas con la capacidad para asumir su manejo, el fondo puede entrar en crisis. En un buen número de fondos que tienen esta dependencia, ante el retiro de la persona que ejerce el liderazgo, el fondo pierde capacidad de gestión<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Ante esta situación, que es común en los fondos, algunos han optado por rotar el liderazgo y dirección del fondo, o no dejar la coordinación en una sola persona sino en un colectivo.

*“El fondo es una herramienta, pero la esencia está en el ser humano”.*

Wilinton Serna, Asociación Panelera de Cajibío

- *Adecuado manejo administrativo*

Los fondos mejoran su eficiencia y efectividad en la medida que poseen un sistema contable confiable y actualizado de manera permanente. Además cuando mantienen unos costos de administración y operación bajos, que es una característica de los fondos, es probable su permanencia en el tiempo.

Las debilidades en la administración de los fondos, expresadas en la no existencia de una contabilidad o de registros contables confiables y permanentemente actualizados, necesariamente implican la ausencia de mecanismos de seguimiento y control.

- *Hacer parte de organizaciones sólidas*

Los fondos que hacen parte de organizaciones comunitarias y gremiales sólidas, y en los que son importantes los antecedentes en asociatividad y organización comunitaria, tienen más oportunidades para desarrollarse y permanecer en el tiempo.

Cuando las organizaciones de base son débiles, hay una alta posibilidad de que los fondos que de ellas dependen también sean débiles. Por la dependencia de las asociaciones y organizaciones comunitarias y gremiales, las crisis de las asociaciones necesariamente afectan a los fondos.

- *No dependencia de donaciones*

Si los fondos se crean y funcionan a partir del esfuerzo local, con capital aportado por los socios, con el producto de actividades y gestión comunitaria, incentivando la movilización de ahorros de sus socios a través de esquemas como los aportes sociales, tienen mayor pertenencia y sostenibilidad.

El excesivo paternalismo por parte de entidades públicas y de cooperación, expresado en los subsidios para el funcionamiento y donaciones para constituir el capital de los fondos, especialmente cuando las organizaciones se conforman con la expectativa de recibir recursos del Estado o de la

cooperación, son factores que generan dependencia y no incentivan el buen manejo de los fondos.

Las donaciones para constituir el capital del fondo desincentivan el ahorro y el aporte de los socios y, por consiguiente el compromiso y la apropiación.

*“Si desde afuera se ponen la plata y las reglas del fondo, a la comunidad no le queda nada por aportar, entonces los fondos fallan”.*

Mario Bonilla, Asociación Comunitaria Semillas

- *Acompañamiento y asistencia técnica a los proyectos productivos*

Si se dispone de mecanismos para el acompañamiento, seguimiento y asistencia técnica a las inversiones productivas que se financian con el crédito, las posibilidades de que estas inversiones sean viables y rentables son mayores.

La ausencia o débil asistencia técnica a las iniciativas productivas financiadas conllevan una mayor probabilidad de que fracasen los proyectos y, consecuentemente, no se recuperen los créditos.

- *Financiación de actividades económicas viables*

La financiación de actividades productivas económicamente viables o con capacidad para generar ingresos que garanticen el pago de los créditos, es un factor que hace que los fondos sean sostenibles. Al respecto, los préstamos a proyectos productivos poco diversificados, con escasa innovación y tecnología, tienen una alta exposición al riesgo derivada de la dependencia y de los riesgos característicos de las actividades agropecuarias, haciendo que los créditos también sean arriesgados.

*“Algunas comunidades no tienen la capacidad para generar plusvalía para otros, especialmente en los programas de microcrédito comercial”.*

Mario Bonilla, Asociación Comunitaria Semillas

- *Tasas de interés positivas*

Para cubrir los costos de operación de los fondos y mantener el valor de los recursos en el tiempo, es necesario establecer tasas de interés positivas,

en donde los socios tengan claridad sobre lo que es e implica una tasa de interés para la sostenibilidad del fondo.

Al respecto, en la realización del estudio se encontraron fondos que aplican tasas de interés por encima de las tasas bancarias conllevando a una capitalización importante.

- *Partir de la cultura local*

La cultura influye en el éxito de estas iniciativas, pues en zonas y regiones con tradición en trabajo comunitario (como las mingas en Nariño), hay condiciones favorables para que los fondos operen satisfactoriamente. Por el contrario, cuando son zonas donde no existen antecedentes de solidaridad y trabajo comunitario, la conformación de fondos es mucho más compleja.

### **3.1. Factores que contribuyen con el fracaso de los fondos**

Complementariamente, y resultado de las entrevistas realizadas con socios de los fondos y con profesionales relacionados con el tema, a continuación se presentan algunos de los factores que contribuyen con la crisis y fracaso de estas iniciativas autogestionadas:

⇒ Poca y débil capacitación, asistencia técnica y asesoría en la gestión de los fondos. La asistencia técnica para la conformación y fortalecimiento de los fondos es escasa, y cuando la hay es limitada y poco adecuada a las características y cultura de los campesinos y sus organizaciones.

Cuando el apoyo lo realizan profesionales sin mayor experiencia, en muchos casos trasladan los mecanismos formales (demasiado técnicos) y conceptos académicos del crédito a los fondos, con lo cual no son entendidos por las personas que administran los fondos y, consecuentemente, no tienen una aplicación práctica. Además, algunos profesionales no tienen las habilidades para comunicar y transferir sus conocimientos a los campesinos.

En este mismo sentido, la inexperiencia y falta de conocimiento técnico en microfinanzas de algunas ONG que realizan acciones de apoyo a fondos han causado que un buen número de iniciativas comunitarias no se hayan desarrollado.

⇒ La excesiva dependencia hacia una entidad externa hace que los socios no se apropien del manejo del fondo. Cuando hay un apoyo

de una entidad externa, como una ONG, y se presenta una excesiva dependencia de los responsables de los fondos con la entidad y el asesor, implica que cuando se acaba el proyecto y termina el acompañamiento el fondo se debilita.

- ⇒ No tener un manejo independiente de las cuentas y recursos entre las asociaciones y los fondos. Si las cuentas no están claramente separadas y el manejo no es independiente entre el fondo y la asociación de la cual hace parte, se mezclan los recursos y se pierde transparencia en el manejo.

El riesgo de que los recursos en los fondos se utilicen para financiar a las asociaciones sin un control adecuado, puede implicar que se establezcan unos gastos que lo hagan insostenible, o que en palabras de los campesinos, se “coman la plata”. Si no hay reglas y controles claros, los fondos pueden convertirse en la caja menor de la asociación a la cual pertenecen.

- ⇒ La intervención e ingerencia de grupos o movimientos políticos en los fondos no es beneficiosa. Normalmente los apoyos y recursos que comprometen, cuando cumplen, tienen un costo; costo que puede desvirtuar los fondos y llevarlos a las crisis.
- ⇒ La no diversificación del riesgo en actividades agropecuarias debido a la dependencia del monocultivo, es un aspecto que afecta el desempeño de los fondos por el fracaso de los proyectos productivos. Esta situación se presenta en fondos que dependen de asociaciones de productores de una actividad en particular<sup>54</sup>.
- ⇒ Por su carácter local, basados en la confianza y la solidaridad, el crecimiento de los fondos autogestionados tiene límites, tanto en su capacidad para administrar aportes y recursos de terceros, como para gestionar y controlar los créditos de manera eficiente.

Cuando aumenta el número de socios y el cubrimiento territorial, la confianza y el control social, que son la base sobre la que funcionan los fondos, empiezan a debilitarse al no tener los mecanismos para que operen adecuadamente. Además, el control manual de los registros se vuelve más complejo, tomando más tiempo para su manejo y requiriendo aumentar los procedimientos para su archivo y custodia. De la misma manera, el manejo del efectivo se hace más

---

<sup>54</sup> Por ejemplo las asociaciones de lecheros (afectados por las fluctuaciones de los precios), de ganaderos (afectados por aspectos de sanidad animal), de fruticultores, etcétera.

riesgoso. Entre más recursos se manejen, más controles se necesitan, y la administración se vuelve más costosa.

- ⇒ Finalmente, hay factores externos al manejo de los fondos que afectan su funcionamiento, como la violencia y el desplazamiento forzado que genera incertidumbre para muchos líderes y responsables de los fondos, especialmente para los que se encuentran en zonas de disputa territorial entre actores armados<sup>55</sup>.

### 3.2. El apoyo de la cooperación: aspectos a revisar

De tiempo atrás, instituciones de cooperación nacional e internacional, con muy buenas intenciones, han apoyado la creación y fortalecimiento de los fondos autogestionados, principalmente con donaciones para crear y capitalizar los fondos.

Las evidencias indican que cuando se realizan donaciones para la creación de los fondos, por lo general, éstos no se crean a partir de la iniciativa y necesidad de las asociaciones o de las comunidades, sino por la expectativa de recibir los recursos provenientes de las donaciones. Esta estrategia lleva a un limitado sentido de pertenencia del fondo por parte de sus asociados, relajando con ello el control social, lo cual es uno de los principales factores de generan crisis y conflicto en los fondos.

*“Las donaciones son complicadas, aunque lo hemos sabido manejar, ponen a pelear a las socias”.*

Ismenia Ospina, Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó -Amoy-

Algunas comunidades, especialmente las que tienen una cultura de no pago, incentivada por diversos programas principalmente del Estado, cuando saben que los recursos del fondo provienen de donaciones de la cooperación internacional o del Estado, se niegan a reembolsar los créditos, argumentando que son recursos “regalados que les han llegado a ellos” y, por tanto, “no tienen porqué pagarlos”.

---

<sup>55</sup> Durante las visitas de campo se conocieron experiencias de fondos que fueron afectados por el asesinato y la desaparición de líderes y coordinadores de fondos que implicaron la crisis de los mismos, como las consecuencias de las masacres que ocurrieron a finales de los años 90 en la zona del Naya en el departamento del Cauca, situación que también ha ocurrido en otras regiones del país como Antioquia, Nariño y Sucre.

A partir de las evidencias y resultados en los fondos, se observan acciones que desde la cooperación se han llevado a cabo que tienen unas consecuencias no esperadas ni deseables. Entre las acciones más comunes y consecuencias que pueden afectar los resultados, el desarrollo y el manejo de los fondos están:

Acción	Consecuencia
Donar recursos como capital semilla para la conformación de los fondos.	Los fondos se crean con la expectativa de recibir unos recursos que no implican un esfuerzo local y de los socios, con lo cual la apropiación de los socios se debilita. Además, se crea una dependencia hacia las donaciones para ampliar el capital.
Donar recursos para la capitalización de los fondos sin tener en cuenta el capital que están manejando.	Esta acción ha sido una de las causas del fracaso de muchos fondos, pues cuando se reciben recursos muy superiores al capital que se dispone, la administración del fondo o no tiene la capacidad para su manejo, o se ve presionada por parte de los socios para flexibilizar sus condiciones en la colocación de los recursos. Además, se pierde la noción del costo del dinero.
Financiar los costos operativos de los fondos.	Se debilita el esfuerzo por la eficiencia en la administración del fondo y cuando el subsidio se acaba el fondo entra en crisis.
No tener en cuenta la calidad de la cartera, ni la movilización de recursos propios, ni la disponibilidad de registros contables.	El subsidio o la donación no tienen un impacto positivo de largo plazo, pues no hay un incentivo para mejorar la administración y operación de los fondos.

De acuerdo con lo anterior, es conveniente que el papel de la cooperación en el reforzamiento de la “cultura paternalista” que privilegia la donación y el regalo sin mayor esfuerzo, debe ser revisado y ajustado, implementando cambios hacia esquemas de subsidios “inteligentes” en donde se priorice el aporte y esfuerzo local, el compromiso con la eficiencia, la rendición de cuentas y la generación de capacidades.

#### **Una donación para activos se transforma en el capital para iniciar un fondo**

En el año 2000, la Asociación Panelera de Cajibío recibió cerca de \$12 millones del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural -Pademer-, como donación para la adquisición de hornillas para el procesamiento de panela. Dado que los beneficiados con estos recursos eran unos pocos de los productores socios, la Asociación decidió que estos recursos no serían entregados como

donación sino que los productores beneficiados debían devolver los recursos sin intereses en un plazo de un año.

El Pademer estuvo de acuerdo con esta propuesta, por lo que con estos recursos se constituyó el fondo rotatorio de la Asociación.

*“No podíamos regalar la plata, pues no alcanzaba para todos, y por eso decidimos crear el fondo”.*

Wilinton Serna, Asociación Panelera de Cajibío

#### 4. Conclusiones, lecciones y recomendaciones

Los fondos autogestionados han surgido como respuesta a la ausencia de una adecuada oferta de crédito<sup>56</sup> en las zonas rurales y a la inflexibilidad de las líneas de crédito de la banca formal que no se adecuan a las necesidades de los campesinos y pequeños productores, al flujo de fondos de sus proyectos y al riesgo de las actividades agropecuarias.

Estas iniciativas autogestionadas, aunque son de menor tamaño y están desarticuladas, son una fuente de aprendizaje y una alternativa para diversificar, profundizar y ampliar la cobertura de las microfinanzas rurales en Colombia, especialmente para la población más pobre y marginada que no tiene acceso al sistema financiero formal o no está interesada en llegar a él. Por tanto, el apoyo a estas iniciativas es necesario y conveniente, principalmente mediante acciones de corto y mediano plazo.

A diferencia de otros países, la situación de conflicto armado y el narcotráfico que vive Colombia han contribuido a la limitada presencia de entidades financieras formales, con excepción del Banco Agrario y de pocas ONG de microcrédito, en el sector rural. Con lo cual, en zonas de conflicto y alejadas, los fondos son una alternativa de intermediación financiera, y en especial de financiamiento para las comunidades, los campesinos pobres y sus familias.

Los fondos deben considerarse como un instrumento complementario de los servicios financieros formales, que no compite ni es contradictorio con la oferta de los bancos, las cooperativas, ni de las ONG de microcrédito, pues un campesino puede hacer parte de un fondo con aportes y crédito, y tener una cuenta de ahorros o un crédito con estas entidades, o tener crédito con el banco a través del fondo.

La información recopilada en el estudio evidencia que de hecho los fondos contribuyen con la bancarización de sus socios al manejar mayoritariamente sus recursos en entidades financieras. Al respecto, el sector financiero formal, en particular los bancos y las cooperativas que tienen interés en incursionar en zonas rurales, tienen mucho por aprender de los fondos, pues pueden ser un aliado importante en el proceso de bancarización y profundización de las microfinanzas, tal como ha sucedido con los Self-Help Groups en la India.

Los fondos responden a una lógica de demanda, en la medida que están diseñados para atender, en pequeña escala, las necesidades y características de sus socios y usuarios y, más específicamente, de sus proyectos productivos y de vida.

---

<sup>56</sup> Necesidad de los campesinos de crédito más que de ahorro, como se refleja en los casos analizados.

En particular, en la estructuración de los créditos para financiar actividades productivas, los fondos tienen una racionalidad económica, al adecuarse a los ciclos productivos de las actividades que financian, definiendo estándares y parámetros específicos en las condiciones de los créditos. Racionalidad de la cual no son ejemplo la mayor parte de los bancos.

Aunque el destino de los créditos es mayoritariamente productivo, algunos créditos se dirigen a cubrir otras necesidades familiares como el mejoramiento de vivienda, salud, educación, recreación y emergencias.

En los fondos se ponen en práctica valores como la solidaridad y la participación. Participación en la definición de sus reglas de juego, expresadas en el reglamento y en la operación del fondo, y solidaridad en la atención a los socios que tienen problemas para pagar sus créditos a tiempo.

Además, la flexibilidad en la operación es una de las principales características de los fondos. En especial esta flexibilidad está dada en la manera como se estructuran los créditos, se realizan los pagos y en los arreglos con los socios que tienen inconvenientes para pagar a tiempo sus créditos. Por esto, el manejo de la mora no se puede analizar a la manera tradicional bancaria, pues de por medio hay criterios de solidaridad y flexibilidad para el repago de los recursos.

Unido a lo anterior, para los fondos la rentabilidad financiera no es el único criterio de éxito, pues para sus socios es más importante el servicio que prestan, que el negocio que de ellos se puede derivar.

Cuando en los fondos hay un mayor esfuerzo en la movilización de recursos propios por parte de sus socios (en calidad de aportes), hay una mayor apropiación, se mantienen con mayor solidez y probabilidad de sostenerse en el tiempo. En cuanto a los fondos que dependen de recursos provenientes de donaciones, su desarrollo es incierto y su sostenibilidad limitada<sup>57</sup>. Adicionalmente, la formación y movilización de capital propio de las comunidades contribuyen con la generación y estímulo de un sentido de autonomía individual y colectiva.

Además, la probabilidad de que los fondos tengan su cartera en mora, está relacionada con el manejo o no de esquemas de ahorro periódico y con la recepción de donaciones. Si el fondo no maneja ahorro y la mayor parte de su capital proviene de donaciones, es probable que tenga una cartera en mora.

---

<sup>57</sup> El fortalecimiento del capital de los fondos a través de donaciones fue un requerimiento reiterado en la mayoría de las entrevistas con los representantes de los fondos y que se explica por la dependencia de recursos externos para ampliar el capital.

Por el contrario, si el fondo maneja ahorro de sus socios y no depende de donaciones, su cartera puede ser más sana.

Las mayores debilidades de los fondos tienen que ver con aspectos administrativos, en particular la ausencia de información contable y financiera actualizada y confiable, siendo este un tema clave para el fortalecimiento de los fondos. Los fondos manejan los registros de las transacciones que realizan, y aunque existen excepciones, en general la contabilidad no permanece actualizada.

Lo anterior tiene que ver con las limitaciones en cuanto a capacidades administrativas y de formación académica de los responsables de los fondos, aspecto que influye de manera definitiva en su manejo administrativo y gerencial.

Por lo general, la creación y desarrollo de los fondos se da con la “prueba y el error”, lo que implica un alto costo de aprendizaje para las comunidades y las organizaciones. Lo mismo sucede con las entidades de apoyo (ONG) que realizan acciones de fortalecimiento de fondos “aprendiendo por el camino” y sin mayor contacto ni información sobre otras experiencias en el país y en otras regiones del mundo.

En esta misma línea, las experiencias de los fondos permanecen aisladas y están desarticuladas, con pocas posibilidades de retroalimentarse y de actualizarse mutuamente, pues en el país ha habido poca divulgación de las experiencias exitosas y sostenibles.

#### **4.1. Algunas lecciones**

Si se piensa en términos de impulsar el desarrollo y reducir la pobreza, los instrumentos financieros deben estar acompañados de otros mecanismos que faciliten que los campesinos y pobres rurales que acceden a ellos, mejoren y complementen sus capacidades para mejorar sus negocios, ingresos y activos. En este sentido, aunque en pequeña escala, la mayoría de experiencias de fondos están vinculadas o hacen parte de iniciativas y estrategias más amplias. Al respecto, se tienen experiencias enmarcadas en iniciativas de producción limpia (agroecología), desarrollo comunitario, asistencia técnica productiva, seguridad alimentaria, mejoramiento del medio ambiente y comercialización.

Por lo anterior, los fondos contribuyen en la búsqueda de la sostenibilidad social y económica, no solo financiera, de las comunidades y sus miembros, enmarcándose en estrategias de desarrollo local y

comunitario. Es así como algunas experiencias tienen fondos de solidaridad para el apoyo a socios en dificultades, o reflejan un marcado compromiso social expresado en la financiación de actividades comunitarias en salud, cultura y recreación.

El acompañamiento y la asistencia técnica que se brinda a las actividades productivas financiadas, que por lo general son facilitados por las asociaciones de productores y los fondos, son claves para que los proyectos productivos sean rentables y, consecuentemente, los créditos sean pagados. Este es uno de los valores agregados y diferenciadores de los fondos frente a los servicios que prestan las instituciones del sector financiero.

Los fondos autogestionados son la oportunidad para que los campesinos, indígenas, mujeres rurales y afrocolombianos tengan una primera experiencia de crédito, siendo un instrumento ideal para generar o fortalecer una cultura financiera. Los fondos son un medio adecuado (y efectivamente lo hacen) para crear una cultura financiera y de pago, incluso como medio para que los usuarios adquieran confianza para acceder a los bancos y a las entidades financieras, y en este sentido, pueden ser un complemento importante para los servicios financieros formales.

De igual manera, los fondos son un mecanismo ideal para implementar acciones de educación financiera en el medio rural. Firmar, conocer un pagaré y las implicaciones que tiene, llevar cuentas sencillas, pagar las cuotas de los créditos periódicamente y ahorrar, son acciones que a través de los fondos se realizan y se pueden impulsar en mayor escala.

Además, posibilitan la generación de alternativas económicas para los campesinos y sus familias, creando incentivos para que permanezcan en el campo.

Contrario a lo que sucede con la banca y con los programas y entidades de microcrédito masivos, un indicador de éxito de los fondos no puede ser el crecimiento en cuanto al número de socios y capital. Su éxito se basa en el servicio que le prestan a los socios y su permanencia en el tiempo.

Cuando se presenta un crecimiento excesivo en los fondos, se diluye y se pierde el control social, su compromiso social, la confianza y la solidaridad, aspectos por los cuales son creados, que son su razón de ser y de los que dependen su sostenibilidad. Consecuentemente, el crecimiento de los fondos autogestionados tiene límites. Si los fondos crecen demasiado, se corre el riesgo de perder el control comunitario. En

este sentido, no se puede esperar que un fondo autogestionado sea un mecanismo para masificar el crédito.

Los fondos son una alternativa para crear e incentivar una cultura del ahorro<sup>58</sup> en una población pobre y marginada. En Colombia, donde no hay una política pública para motivar el ahorro popular, los fondos no disponen de los mecanismos adecuados, y algunos ni del interés, para movilizar el ahorro, o en el concepto de los fondos, aportes de los socios, como mecanismo de capitalización y apalancamiento de recursos.

También los fondos son un instrumento que ayuda a combatir comportamientos perjudiciales para los pobres, como el privilegiar la deuda sobre el ahorro, comportamiento que actualmente viene siendo impulsado desde el propio Estado a través de sus programas.

Por lo anterior, la experiencia de los fondos lleva a pensar que es necesario revisar conceptos como “rentabilidad”, “sostenibilidad” y “eficiencia” en el marco de sistemas alternativos de microfinanzas.

#### **4.2. Recomendaciones para quienes están interesados en apoyar fondos autogestionados**

Las recomendaciones que se presentan a continuación están dirigidas a las entidades que con diferentes tipos de recursos (financieros, humanos, técnicos y tecnológicos) están apoyando o están interesadas en apoyar la creación y el fortalecimiento de fondos autogestionados rurales en Colombia. Especialmente a instituciones de cooperación internacional, organismos multilaterales de crédito, ONG, al gobierno nacional y a los gobiernos regionales y locales.

Las recomendaciones se han dividido en dos partes, la primera corresponde a ideas generales que surgen como producto de las lecciones del estudio, y la segunda parte contiene orientaciones para la estructuración de propuestas y proyectos que se dirijan al apoyo de fondos autogestionados en Colombia.

En general se recomienda:

---

<sup>58</sup> El acceso a metodologías para incentivar y administrar los aportes (el ahorro) de los socios fue una necesidad manifestada por algunos responsables de fondos, como mecanismo para capitalizar los fondos. Estos responsables comentaron que no manejan o incentivan el ahorro porque no saben cómo hacerlo (no tienen la metodología) o tenían la idea que era ilegal.

- La disponibilidad de información contable actualizada permite mejorar el control y desempeño de los fondos. Dado que esta es una de las principales debilidades de los fondos<sup>59</sup>, es necesario apoyar la introducción y fortalecimiento de sistemas de información contable, diseñando y poniendo en marcha incentivos para que se sigan estándares de desempeño, se disponga de información contable precisa y actualizada, y se reporte y comparta la información.

Los incentivos pueden estar dados por la condicionalidad de los apoyos a los fondos, dependiendo de que se sigan estándares contables, de eficiencia, buen gobierno, y de reporte de información.

- Ante la ausencia de información sobre las experiencias de los fondos autogestionados, es conveniente estimular y facilitar la documentación y sistematización de las mejores prácticas, elaborando estudios de caso e investigaciones, y difundir esta información en las comunidades e interesados en el tema.
- Incentivar y privilegiar la movilización de recursos locales a través de los aportes de los socios (ahorro) como esfuerzo propio para conformar el capital de los fondos, antes que la dependencia de recursos externos en calidad de donaciones.

Las donaciones representadas en recursos financieros para capitalizar los fondos generan dependencia y desestiman la movilización de recursos propios y, en este sentido, los recursos financieros entregados como donación son inconvenientes. Las donaciones deben servir para incentivar ciertos comportamientos que lleven a la generación de capacidades y autonomía, premiando la voluntad de superación.

Con el diseño y apoyo adecuados, se puede hacer que los socios de los fondos que tienen la capacidad de ahorrar aporten recursos en calidad de préstamos a los fondos o de aportes sociales que pueden retirar incluso con su respectivo interés.

Para favorecer la capitalización de los fondos a través de los aportes de los socios, se pueden diseñar y poner en práctica mecanismos para que en la definición del monto de los préstamos se tenga en cuenta el nivel de aportes que haya realizado el socio en el fondo. Entre más aportes tenga, y dependiendo del proyecto, mayor debería ser el monto

---

<sup>59</sup> Los responsables de los fondos son conscientes de esta debilidad, ante lo cual, en diversas entrevistas manifestaron la necesidad de acceder a capacitación y asesoría en gestión administrativa y financiera, particularmente en aspectos contables.

del crédito. En este sentido, al tiempo que se incentiva el esfuerzo que realizan las comunidades para generar un patrimonio con sus recursos, también se estimula el control y la calidad de la cartera.

La experiencia indica que incentivar estrategias de movilización de recursos locales mediante el ahorro popular, implica generar procesos sostenibles de desarrollo local.

- El apoyo de las instituciones de cooperación, así como el acompañamiento y asesoría de entidades como las ONG a los fondos debe ser limitado en el tiempo, y los responsables de los fondos deben tener claridad sobre cuándo inicia y finaliza el apoyo. Algunas metodologías aplicadas en otros continentes y países definen la duración máxima del apoyo en ocho meses<sup>60</sup>.
- Evitar el establecimiento de subsidios permanentes o que tengan la apariencia de ser permanentes para el funcionamiento de los fondos, pues cuando se termina el subsidio, los fondos se debilitan. Ejemplos de estos subsidios son los que se dirigen a financiar el personal administrativo, los costos de operación, la tasa de interés, y el capital del fondo.

Se pueden crear mecanismos de concursos para canalizar los subsidios y las donaciones en donde se premie el esfuerzo comunitario. Esquemas de subsidios inteligentes que permitan generar capital social con infraestructura institucional y desarrollar capacidad a nivel rural y local.

- Cuando se trata de programas, proyectos o acciones de asistencia técnica y de transferencia metodológica entre fondos autogestionados, seguir una metodología “de campesino a campesino”, implementando previamente un proceso de fortalecimiento de la capacidad de los capacitadores y del equipo de los fondos que serán los encargados de la transferencia, con acciones de capacitación de capacitadores, de afinamiento de la metodología de fondos a través de la transferencia de “mejores prácticas”, introduciendo tecnologías de administración contable y de riesgos, de generación de capacidades y de habilidades de facilitación.
- Si se tiene previsto implementar un proyecto dirigido a la creación de fondos autogestionados en una zona o región en particular, el primer paso es estudiar y conocer la cultura local en cuanto a organización y

---

<sup>60</sup> Como la metodología de Care en África y de Plan Internacional en República Dominicana.

trabajo comunitario, pues este es uno de los factores clave para la acogida y apropiación de este instrumento.

- Enfocar el apoyo en términos de proceso y no de proyecto. Es cierto que para materializar un apoyo se debe estructurar un proyecto (con presupuesto y tiempos limitados), pero si se quiere impulsar procesos de promoción humana y de desarrollo se debe pensar y actuar en términos de largo plazo, lo que no es posible abordar de manera integral con un simple proyecto. Por tanto, los proyectos deben corresponder a etapas de un proceso.
- Facilitar la vinculación y alianza de los fondos con ONG microcrediticias, la banca y las cooperativas, para canalizar servicios financieros complementarios a los socios, como el crédito, el ahorro, los seguros, entre otros.
- Diseñar y poner en operación esquemas de fondeo de segundo piso para fondos autogestionados, en donde se canalicen recursos en calidad de préstamo con condiciones atractivas en términos de acceso, plazo, tasa de interés y amortización. Ejemplo de este esquema pueden ser convenios de administración de recursos, limitados en el tiempo y, en lo posible, acompañados de acciones de fortalecimiento administrativo de los fondos.
- Facilitar el contacto, el intercambio de información y experiencias, a través de la conformación de redes de fondos. Estas iniciativas pueden contribuir además con la formulación y ejecución de proyectos conjuntos, y con generar representatividad ante las entidades públicas y privadas.

Como complemento de lo anterior, se deben crear las bases y facilitar las condiciones para que los fondos trabajen en red, y de manera autónoma, estructuren organizaciones de segundo y tercer piso, tanto a nivel regional como nacional.

- Los técnicos, profesionales y personas responsables de la asistencia técnica deben poseer las habilidades necesarias para comunicarse de manera efectiva con los campesinos y personas responsables de los fondos, para que las actividades desarrolladas sean efectivas y tengan una aplicación práctica, por lo que los apoyos deben tener los mecanismos para garantizar este perfil profesional.
- Incentivar el establecimiento de mecanismos de control externo de los fondos, como auditorías, especialmente cuando reciben apoyo de la

cooperación nacional e internacional o recursos en calidad de préstamos.

- Contribuir con el fortalecimiento del enfoque de demanda que tienen los fondos, en donde se reconozcan las características y necesidades de los pobres rurales.
- Y de la misma manera, incluir a los fondos en estrategias y programas más integrales con enfoque de desarrollo local y regional, en donde se parta de la realidad, potencialidades, los activos y la cultura de las comunidades.

Teniendo en cuenta las conclusiones, lecciones y recomendaciones anteriores, algunos aspectos y áreas que podrían incluir las propuestas y proyectos de apoyo a fondos autogestionados rurales en Colombia son:

- *Programas de asistencia técnica y capacitación* para los responsables de los fondos autogestionados, a cargo de técnicos especializados en microfinanzas, para generar capacidades en diferentes aspectos, con el fin de mejorar la administración de los fondos, en particular en temas como administración financiera y contable, metodologías de crédito y ahorro, mecanismos de seguimiento y control, gobernabilidad, entre otros.

Se recomienda implementar programas de capacitación de capacitadores con responsables de los fondos más desarrollados y técnicos de entidades de apoyo (ONG) para replicar experiencias.

- *Fortalecimiento institucional* en aspectos como el acompañamiento a través de auditorías externas proactivas, la facilitación de espacios para que los fondos entren en contacto con otras experiencias para desarrollar actividades conjuntas, como la conformación de redes y de organizaciones de segundo y tercer piso, el acceso a información sobre otras experiencias de fondos autogestionados de Colombia y otros países, la transferencia de tecnología (Internet, hardware y software), entre otras actividades.

Como parte del fortalecimiento institucional, apoyar la realización de **pasantías y eventos de intercambio de experiencias**, para que directamente los responsables de los fondos conozcan experiencias exitosas y más desarrolladas, y de esta manera puedan ser replicadas en sus respectivas organizaciones. De igual manera, apoyar la realización de eventos y espacios para el intercambio de experiencias y de información entre responsables de los fondos.

- *Establecimiento de concursos y premios* como mecanismo para otorgar subsidios y donaciones directas y puntuales, para estimular la eficiencia, el alcance de resultados como el crecimiento, el esfuerzo en ahorro y el aporte de recursos propios, el control de la mora y, en especial, para motivar el manejo oportuno, permanente y transparente de la información contable y financiera, tanto para el uso de la administración de los fondos como para la rendición de cuentas<sup>61</sup>.
- *Implementar esquemas de fondeo*, en donde se facilite la relación con bancos, cooperativas y ONG para que accedan a recursos de crédito y sean un medio para prestar otros servicios financieros. Otro esquema podría ser el de facilitar los mecanismos para que se realicen préstamos temporales o de emergencia entre fondos, de los que tienen liquidez a los que se encuentran en situaciones de iliquidez.
- *Capacitación de capacitadores*. Para que los responsables de los fondos y técnicos de ONG cuenten con las capacidades para desempeñar un rol de asistencia técnica y acompañamiento a otros fondos, inicialmente se les debe capacitar y fortalecer en los diferentes aspectos que han sido señalados, y que correspondería a un programa de capacitación de capacitadores.
- *Coordinación interinstitucional*, para que las distintas entidades públicas y privadas que apoyan estas iniciativas estén informadas de las actividades que realizan y eventualmente se coordine la realización de actividades conjuntas.

De igual manera se sugiere tener en cuenta:

- *La promoción y sensibilización previa a las acciones de fortalecimiento de los fondos*, en donde se garantice que quienes van a recibir el apoyo lo hacen conociendo las reglas del juego, voluntariamente y motivados.
- La realización de diagnósticos integrales, para determinar la situación financiera, operativa, administrativa y de gobierno de los fondos en operación, o de las comunidades y organizaciones interesadas en iniciarlos.

---

<sup>61</sup> Un ejemplo exitoso de concurso es el concurso "Reconocimiento a la Innovación de Programas de Microfinanzas en el Sector Rural Colombiano" realizado en el año 2004 por Empezar y financiado por la Fundación Ford.

- A partir de los diagnósticos, diseñar planes de fortalecimiento que incluyan actividades dirigidas a mejorar la gobernabilidad, los aspectos organizativos y administrativos, la gestión contable y de información, la metodología de crédito y ahorro (aportes), la administración del riesgo, el fondeo, entre otros aspectos. Estas actividades pueden llevarse a cabo a través de acciones de asistencia técnica, eventos de capacitación, talleres de intercambio de experiencias y pasantías, entre otros mecanismos.
- Tener un marco básico de indicadores sencillos para evaluar el funcionamiento y sostenibilidad de los fondos. Se deben implementar esquemas de seguimiento y acompañamiento en donde se prevea la realización de auditorías periódicas para determinar externamente la situación financiera y operativa de los fondos que se apoyan y, consecuentemente, proponer los planes de acción respectivos.

Estas actividades deberían ser realizadas por técnicos de las entidades de apoyo, locales y regionales, o por miembros de fondos que tengan un mayor desarrollo, de manera que haya mayor capacidad de respuesta y cercanía entre los fondos, sus responsables y quienes les prestan el apoyo.

Finalmente, como resultado del estudio quedan preguntas adicionales por resolver. Preguntas sobre el perfil de los integrantes de los fondos: ¿Se trata de los menos pobres de la zona? ¿O de los más pobres? Queda pendiente medir el nivel de pobreza de los socios de los fondos.

## Bibliografía y referencias

Bouman F.J.A. (1995). "Rosca: On the Origin of the Species", *Savings and Development*, XIX, N°2, 117-147.

CGAP (2006). Community-Managed Loan Funds: Which Ones Work? Consultative Group to Assist the Poor. Focus Note No. 36. May 2006.

Fundación Integral Campesina FINCA – Costa Rica. Las Empresas de Crédito Comunal (ECC). San José, Costa Rica. [www.fic.or.cr](http://www.fic.or.cr)

Fundación Social, Regional Nariño (2005). Sistematización del I Encuentro de Intercambio de Experiencias de Fondos de Ahorro y Crédito del Corredor Oriental de Pasto (Cabrera, Mocondino, La Laguna, Buesaquillo) y fondos del Valle del Cauca.

Gentil, Dominique y Fournier, Yves. ¿Pueden los campesinos ser banqueros? Experiencias de ahorro y crédito. Instituto de Investigación y Aplicación de Métodos de Desarrollo Iram.

Londoño V., Luis Alfredo (2002). La experiencia de los fondos rotatorios de crédito entre las comunidades indígenas del Cauca. Diciembre de 2002.

Moury, Yves (2004). El Kuagro. Descripción de un mecanismo tradicional de cohesión social y de provisión eficiente de servicios financieros y de seguros en la población afrocolombiana de San Basilio de Palenque en Colombia. Mayo de 2004.

Organización Internacional para el Desarrollo de las Microempresas Comunales OIMC (2006). Memoria I Foro Internacional de Empresas de Crédito Comunal. Tegucigalpa, Honduras. Mayo del 2006. [www.redoimc.org](http://www.redoimc.org)

Pademer (2006). Sistematización de experiencias exitosas: Apoyo a las iniciativas de ahorro y crédito de las organizaciones microempresariales. Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural, Unidad Técnica Nacional Coordinadora - UTNC. Bogotá. Febrero de 2006.

Rutherford, Stuart (2000). Los pobres y su dinero. Edición en español, La Colmena Milenaria y Universidad Iberoamericana, 2002.

Vallenpaz (2003). Memorias primer encuentro de fondos rotatorios. Corporación para el Desarrollo y Paz del Valle, Organización Internacional para las Migraciones OIM. Cali, 12 al 14 de noviembre de 2003.

Zapata A., Gabriela (2004). Fondos Comunitarios de Ahorro: Servicios financieros básicos en las zonas marginadas de México. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación – Sagarpa.

### **Manuales y cartillas revisadas**

- Care (2005). Village Savings and Loan Associations in Africa. Training Guide 1. For associations that use written records. September 2005.
- Care (2005). Village Savings and Loan Associations in Africa. Training Guide 2. For associations that do not use written records. September 2005.
- Corporación Taller Prodesal (1994). Fondos Rotatorios, una propuesta para reflexionar. Tema: La Gestión. Cuaderno de Trabajo No. 2. Septiembre de 1994.
- Corporación Taller Prodesal (1995). Fondos Rotatorios, una propuesta para reflexionar. Tema: La Experiencia con Grupos de Mujeres Populares. Cuaderno de Trabajo No. 3. Mayo de 1995.
- Corporación Taller Prodesal (1998). Fondos Rotatorios, una propuesta para reflexionar. Administración y contabilidad de fondos rotatorios autogestionados. Cuaderno de Trabajo No. 2. Febrero de 1998.
- Fao (2003). Manual de consulta sobre el ahorro de grupo: Guía práctica para ayudar a los grupos en la movilización y gestión de sus ahorros. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma, Italia.
- Mateus A., Henry. Establecimiento y manejo de fondos rotatorios. Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Serie Escalas, Cartilla 2.
- Plan Internacional, República Dominicana (2006). Manual de formación de grupos de ahorro y crédito, Módulos para técnicos y facilitadores. Enero de 2006.

### **Reglamentos revisados**

- Reglamento General de Crédito del Frisco – Corpoversalles.
- Reglamento para la Administración del Fondo La Emprendedora “apoyo firme para la mujer trabajadora y buena paga”. Asociación Municipal de Mujeres - Asom-.
- Reglamento Interno Fondo Rotatorio de Inversión Social de Asproleso - Forisa.

- Reglamento Fondo Rotatorio. Instituto Mayor Campesino -Imca-. Bilbao Bizkaia Kutsa.
- Reglamento Interno del Fondo Rotatorio de Estudiantes Asociados Forjador de Líderes y Empresarios del ITAF de El Tambo -Freaflit-.
- Reglamento Interno Fondo Rotatorio Panelero La Moraleña.
- Reglamento Interno Fondo Rotatorio Asproorganicos.
- Reglamento Interno Fondo Asociación Comuna Joven.

## Anexos

### I. Fondos visitados

Departamento	Ciudad - Municipio	Asociación - Fondo	Persona entrevistada	Cargo
Antioquia	Yolombó	Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó Amoy	Ismenia Ospina	Representante
			Martha Madrigal	Coordinadora
	Támesis	Asociación Biabuma	Juan Carlos Castro	Secretario
Boyacá	Tibasosa	Asociación Comunitaria Semillas	Mario Bonilla	Coordinador
	Tota	Asociación Manos Tejedoras	Mónica Risueño	Coordinadora
	Villa de Leyva	Asociación Veredas y Caminos	Luís Alfonso Martínez	Presidente
Caldas	Riosucio	Asproinca	Ángela María Gómez	Asesora
			Belsy Villaneda	Promotora
			Milena Largo	Tesorera
Caquetá	Florencia	Asoheca	Luis Miguel Neira	Coordinador
	El Paujil	Fondo Rotatorio El Carmen	Fernando Delgado	Coordinador
	San Vicente del Caguan	Asopeproc	Carmen Rosa Verdugo	Asesora
Cauca	Buenos Aires	Asom	Clemencia Carabalí	Representante
	Buenos Aires	Agrodesa	José Guasaquillo	Representante
	Cajibío	Panelera de Cajibío	Wilinton Serna	Administrador
	Popayán	Corseda	Juan Campo	Gerente
Nariño	Potosí	Fedeagrolacteos	Luis Arévalo	Gerente
	Potosí	Asocamp	Simón Villarreal	Presidente
	Ricaurte	Manos Creativas	Lucía Amparo Oliva	Presidenta
	Sandoná	Coofa	Lilian Rosero	Gerente
	Pupiales	Grupo Las Chireñas	Rosalía Tarapuez	Presidenta
	Pupiales	Trabajo y Decisión	Alba Yépez	Presidenta
	Pupiales	Grupo Asociativo Femenino Santa Lucía	Liliana Zambrano	Presidenta
	Pasto	Aprobosques	María Delicias Josa	Presidenta
	Pasto	Fondo Buenavista	Ana Patricia Josa	Presidenta
	Pasto	Asfeumpro	Luz Ermita Navisoy	Presidenta
Sucre	Los Palmitos	Mupades	Martha Ortega	Directora
			Lourdes Paternina	Presidenta
Valle	Versalles	Frisco - Corpoversalles	Diana Bernal	Gerente
			Sandra Isabel Acosta	Coordinadora
	Buga	Instituto Mayor Campesino IMCA	Patricia Candelo	Coordinadora

## II. Entidades y personas entrevistadas

Departamento	Ciudad	Entidad	Personas entrevistadas
Antioquia	Medellín	Fundación Codesarrollo	Miguel Sierra
	Medellín	Corporación Vamos Mujer	Elizabeth Sepúlveda
Cundinamarca	Bogotá	Corfas	Ernesto Parra
	Bogotá	DNP	Beatriz Giraldo
	Bogotá	Pademer	María Oliva Lizarazo
	Bogotá	OIM	Iván Moreno
	Bogotá	Plan Internacional	Eliana Restrepo
			Nury Alzate
Cauca	Popayán	Fundación Smurfit	Francisco Silva
			César Sánchez
			Octaviani Montes
Córdoba	Montería	Taller Prodesal	Eduard Vargas
	Montería	Corporación Maria Cano	Libia Luna
Nariño	Ipiales	Corfas	Bety Orbes
	Pasto	Fundación Social	Guillermo Torres
			Mariana Vallejo
	Pasto	Contactar	Gloria Bustos
Valle	Cali	Cetec	Alberto Rodríguez
	Cali	Cordosal	Luz Zuluaga
			Rodolfo Martínez
	Cali	Vallenpaz	Mario Germán Guzmán
	Cali	Fundación Epsa	Carlos Acevedo
	Cali	Focus - Consorcio	Didier Serna
Cali	Fundación Carvajal	Libardo Ochoa	