

## 1. ¿QUÉ ES UN FONDO ROTATORIO? \*

Cuando hablamos de Fondo Rotatorio (FR) nos referimos a un **instrumento de gestión de recursos para organizaciones que cuentan con reducidas posibilidades de acceso a financiamiento.**

Un FR son recursos que gestiona una Organización y que rotan entre ella y los asociados en forma de créditos. Estos créditos, tanto en dinero como en productos o insumos, se destinan a financiar las actividades productivas de los miembros de la Organización. Cuando ellos devuelven los créditos, los recursos regresan al Fondo para poder volver a prestarse a otros miembros del grupo. La garantía de los créditos que otorga el FR, a diferencia del crédito bancario habitual, está basada en la solidaridad y el compromiso de los integrantes de la organización.

Los recursos que conforman un FR permiten financiar las actividades individuales de los productores a la vez que contribuyen a fomentar o reforzar los proyectos conjuntos de una organización, tales como la adquisición de insumos, la comercialización y/o el agregado de valor.

El FR debe servir para que los productores puedan desarrollar negocios asociativos que les permitan mejorar su posición en la cadena de valor, y así **puedan aumentar la rentabilidad de sus actividades productivas, no sólo a corto plazo sino de manera sostenible en el tiempo.** El fin último del FR es que a través de estos proyectos conjuntos los productores obtengan mayores ingresos, reintegren los préstamos y el Fondo pueda seguir creciendo. Es por esto que decimos que el FR es un instrumento para que la Organización desarrolle proyectos, pero no un proyecto en sí mismo.

---

\* El término Fondo Rotatorio tiene diversas interpretaciones técnicas y metodológicas según las características de su implementación, el público objetivo, el origen del fondeo (público, privado o esquemas mixtos) y el sistema de garantías que respalda los créditos. A fines de tener una base común, en este curso presentamos la herramienta Fondo Rotatorio, tal como se implementa en los programas de desarrollo que lleva adelante la DIPROSE del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, cuyas características principales son el fondeo desde un programa público y la autogestión de las organizaciones de productores rurales. A la fecha, esta metodología se ha implementado en cinco programas con financiamiento externo (FIDA y Banco Mundial), llegando a más de cien organizaciones de la agricultura familiar y comunidades originarias.

Si la Organización no tiene un proyecto viable y sostenible en términos productivos y económicos -aun cuando cuente con un FR- no mejorará lasituación de sus miembros.

## 2. ¿QUÉ NO ES UN FONDO ROTATORIO?

- ☒ Una cantidad de dinero que tiene la Organización que no destina a financiar actividades vinculadas a un fin productivo (como reparaciones en la vivienda, alquileres, etc.).
- ☒ Un Fondo para financiar una actividad en situación de emergencia. Las emergencias en general no generan flujos de repago que permitan mantener la regularidad necesaria en un Fondo Rotatorio.
- ☒ Un FR no es aquel en que los créditos se reparten en partes iguales entre todos los socios “para ser equitativos”. Tampoco es un FR si el crédito se asigna en forma discrecional por el Comité de la Organización o si se entregan créditos sinrespaldo documentado. El crédito debe adaptarse a las características de producción de cada uno de los socios y documentarse apropiadamente.
- ☒ No es un FR si los miembros del grupo no realizan aportes para sostenerlo en el tiempo. Sobre este tema en particular ampliaremos en el apartado “Sostenibilidad del Fondo Rotatorio”.

## 3. CARACTERÍSTICAS DEL FONDO ROTATORIO

- ☒ **AUTOGESTIÓN:** la Organización es quien toma todas las decisiones sobre la gestión del FR. Además es quien diseña las líneas de crédito, aprueba los préstamos, los recupera y lleva la administración del mismo. Para esto debe elegir a un grupo de miembros que conformen el *Comité de Gestión del Fondo Rotatorio*, que serán responsables de administrar los recursos del FR: recibir las solicitudes, aprobar los créditos, llevar los registros, etc.
- ☒ **PARTICIPACIÓN:** las decisiones sobre la gestión del FR se establecen en acuerdos colectivos, plasmados en el *Reglamento Operativo del Fondo Rotatorio*, el cual debe ser elaborado, consensuado y firmado por todos los miembros de laOrganización.
- ☒ **ROTACIÓN:** los créditos se devuelven en un plazo relativamente corto, no mayora un año, que coincide con el ciclo productivo de los miembros de la Organización. Si los plazos son muy largos, el FR pierde su dinámica participativay aumenta el riesgo de que el Fondo se reduzca.

#### 4. ¿PARA QUÉ SIRVE UN FONDO ROTATORIO?

- ☒ **FINANCIAR LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA:** el FR da préstamos para afrontar una etapa del proceso productivo (siembra, cosecha, preparación del terreno, suplementación). En este caso el crédito puede darse en insumos (semillas, fertilizante, alimento balanceado, fardos).
- ☒ **FINANCIAR LA COMERCIALIZACIÓN:** el FR da préstamos para financiar la venta del producto, otorgando un adelanto al productor hasta que se venda lo producido. Para ello puede retener el producto para obtener un mejor precio, planificar la venta para no vender a un intermediario o agregar valor a lo producido. Todas son estrategias para que el productor venda mejor.
- ☒ **FINANCIAR EL AGREGADO DE VALOR:** el FR puede financiar al productor para que agregue valor a la producción (acondicionamiento, clasificación, elaboración, fraccionado).

En todos los casos el Fondo Rotatorio complementa un proyecto asociativo, que debe ser viable en sí mismo.

#### 5. FORMULACIÓN DE PROYECTOS CON FONDO ROTATORIO

A continuación presentamos una serie de preguntas orientativas que es importante responder durante el proceso de formulación para que las características del FR se adapten verdaderamente a las necesidades de la Organización:

- ☒ Para dimensionar el FR: ¿Cuál es la necesidad total de financiamiento según el número de socios y el monto a financiar a cada uno? ¿Cuáles son los gastos que se realizarán para poder dar los créditos y que el fondo rotatorio funcione?
- ☒ Para construir una Línea de tiempo: ¿Cómo es el ciclo productivo de la actividad que se quiere potenciar? ¿En qué mes conviene comprar los insumos? ¿En qué momento se cobran las ventas?
- ☒ Para identificar las características de los créditos: ¿A qué apunta el proyecto asociativo? ¿Cuáles son las necesidades financieras? ¿Se realizarán compras conjuntas, se otorgarán adelantos al productor para que realice alguna labor productiva o “a cambio” de la entrega del producto? ¿O mientras se agrega valor al producto? ¿Qué mejora en los ingresos del productor generará la implementación del presente proyecto?

Las metas productivas deben condecirse con metas financieras y ambas mantener una lógica y coherencia. Para ello debe **conocerse la mayor cantidad de información posible de la situación sin proyecto**, principalmente en lo referido a costos e ingresos. Esto permitirá **conocer el impacto esperado del proyecto no sólo en términos productivos, sino también económicos**. Para el sostenimiento de un FR es necesario que se ajusten las condiciones de los mismos de forma tal que puedan ser cumplibles (es decir, los créditos devueltos en tiempo y forma) y que permitan que el fondo no se desvalorice. Como se mencionó, en la formulación del proyecto deben estimarse los beneficios (considerando los costos de oportunidad) y en función de ello, establecer las condiciones de los créditos. Sin soslayar la importancia que tiene para una familia rural contar con acceso a crédito para cualquier necesidad que pudiese presentarse, los créditos del FR -especialmente en sus primeras etapas- deben estar estrechamente vinculados a las necesidades “productivas” del proyecto. A continuación se proponen características generales para los créditos (de manera ilustrativa y no exhaustiva):

- ☒ El proyecto debe ser económicamente viable: los beneficios económicos debenser mayores a los gastos.
- ☒ Deben explicitarse y dimensionarse los costos de administración del FR parapoder establecer una tasa de recupero acorde a los mismos.
- ☒ El destino de los créditos que otorga el FR debe estar vinculado a las necesidades del proyecto.
- ☒ No pueden entregarse créditos “con cualquier fin”.

**Es muy importante establecer objetivos claros, medibles y alcanzables, y desarmarlos en actividades con plazos y responsables. Para esto se necesita información completa y participación de todos los miembros.**

## 6. ¿CÓMO SE SOSTIENE EL FR EN EL TIEMPO?

Hay tres cuestiones que reducen el capital del FR: los gastos de funcionamiento del mismo, los préstamos que se atrasan o no se recuperan y la inflación.

Los gastos de funcionamiento incluyen los gastos bancarios, gastos administrativos, impuestos y otras erogaciones del FR.

Los préstamos que no se recuperan son una pérdida definitiva de capital prestable mientras que los que se atrasan en su devolución constituyen una pérdida de capital transitoria, pero que impide hacer nuevos préstamos.

La inflación genera una pérdida de poder adquisitivo, es decir que con el mismo capital se pueden adquirir menos bienes.

Para evitar la descapitalización (pérdida de capital) se debe, en primer lugar, cubrir los gastos. Para ello es fundamental cuantificarlos y registrarlos. Los gastos se pueden cubrir con lo que se cobra a cada crédito en concepto de tasa de interés o a través de otros aportes como pueden ser eventos de recaudación, ventas, rifas, etc.

Es importante considerar como gastos exclusivamente los del FR y no utilizar el Fondo para cubrir otros gastos que luego no puedan recuperarse.

Por otro lado, para mantener el Fondo hay que minimizar los atrasos y la incobrabilidad. La incobrabilidad puede darse por la imposibilidad de pago (por ejemplo, el productor tuvo una mala temporada, con malos ingresos que le impiden pagar la cuota), por falta de voluntad de pago (por ejemplo, el productor considera que no es importante devolver el crédito y por tanto decido no pagarla) o porque la organización no hizo un correcto seguimiento de las deudas o una buena gestión de cobranzas. Para evitar esta pérdida de capital es recomendable que el Fondo destine un monto a cubrir estos casos. Para ello, puede incluirse un porcentaje en cada crédito, a modo de previsión de incobrables. Es importante conocer las causas para diferenciar si hay desconocimiento sobre el funcionamiento del FR, falta de compromiso, fallas en la gestión administrativa, o bien hay circunstancias que exceden al productor y pueden ameritar un refinanciamiento o un cambio en las condiciones de los préstamos. La mora impide llevar a cabo la planificación, en detrimento de todo el proyecto. En la misma línea, es importante establecer mecanismos de reprogramación consensuados cuando la mora se deba a problemas climáticos graves. También puede promoverse la venta conjunta para disminuir el riesgo de cobranza.

		¿Puede pagar?	
		SI	NO
¿Quiere pagar?	SI	Generalmente, socios que no pagaron por olvido. Puede solucionarse con el <b>envío de un recordatorio en forma habitual</b> .	Generalmente se trata de socios que han sido afectados por un hecho imprevisto o una calamidad. Lo más adecuado es la <b>variación de las condiciones del crédito (refinanciación)</b> .
	NO	Puede tratarse de socios que recibieron información incompleta o errónea sobre el crédito. Es posible que conversando con el socio pueda llegarse a un acuerdo. De no solucionarse, <b>puede iniciarse un proceso judicial</b> .	Generalmente se trata de estafadores, personas con mal comportamiento o créditos mal otorgados. <b>Debe iniciarse un proceso judicial</b> .

Finalmente, para cubrir la pérdida por inflación se pueden hacer créditos en valor producto (ver punto 6.1). También es importante no dejar el dinero inmovilizado, porque el mismo va perdiendo su valor. Por eso, cuanto mayor sea la rotación de los recursos, el FR sedescapitalizará menos. La tasa de interés también puede ajustarse en función de la inflación.

**En última instancia, la sostenibilidad del FR está vinculada a la viabilidad del proyecto y a la obtención de beneficios económicos de los tomadores de crédito.**

Si quienes se endeudan para mejorar o aumentar su producción (o el precio de su producto) no obtienen un beneficio mayor, no estarán mejor en términos económicos, y por ende no podrán pagar los créditos ni cubrir los gastos de funcionamiento, y no se generarán incentivos para mantener el FR.

## 6.1. LA TASA DE INTERÉS

La principal herramienta para mantener el poder adquisitivo de un Fondo Rotatorio es la tasa de interés. Esta debe cubrir, principalmente, tres elementos que se detallan a continuación:

**A. Cubrir los gastos:** si los gastos van a recuperarse con el mismo funcionamiento del FR, cada productor que acceda a un crédito deberá devolver al Fondo un poco más de lo que accedió para poder cubrir los gastos. Como se espera que el productor que accede al FR mejore su ingreso, debería estar en condiciones de devolver el crédito y un extra para cubrir esos gastos. Este dinero extra servirá para que se cubran todos los gastos corrientes de funcionamiento del Fondo (como gastos bancarios, de oficina, etc.) sin descapitalizarlo.

**B. Cubrir la inflación:** además de los gastos de mantenimiento, es importante tomar en cuenta el impacto que ejerce la inflación sobre el poder de compra del FR. En este sentido, para asegurar que una nueva ronda de créditos alcance para comprar los mismos bienes que la ronda anterior, hay que adicionar a la tasa de recuperación de gastos, un porcentaje destinado a cubrir la inflación.

**C. Previsión de incobrables:** asimismo, en la medida que haya créditos sin cobrar, también se erosiona el capital del fondo.

El monto para recuperación de gastos, más el mecanismo que se defina de actualización del poder adquisitivo del Fondo, más la previsión de incobrables definirá -junto al monto prestado y el plazo de devolución- el valor actualizado del crédito que deberá devolver el productor al Fondo.

Estos tres componentes son los mínimos que deberían cubrirse a través de la tasa de interés, no obstante lo cual, también existen otras estrategias financieras que complementan el cobro de la tasa, como el [valor insumo o producto](#). Éste permite mantener el poder adquisitivo del Fondo de manera directa, al actualizar el valor de los insumos entregados al momento de la devolución. Así podemos asegurarnos que como mínimo el Fondo va a alcanzar para volver a comprar la misma cantidad de insumos que la campaña anterior. En este caso, es importante que el precio de referencia sea de público conocimiento pueda actualizarse fácilmente en cualquier momento y mantenga cierta relación con los insumos, bienes o servicios que vayan a adquirirse con el FR. Para evitar subas o caídas excesivas, pueden determinarse bandas o topes de aumento para los precios de referencia para la devolución.

## 7. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

El primer paso para formular un buen proyecto que incluya un FR es realizar un correcto diagnóstico de la organización. Este diagnóstico, junto con el correcto dimensionamiento del FR y su complementariedad con el proyecto asociativo, posibilitarán que la herramienta propuesta sea la que más se adapte a la realidad de la Organización. Su importancia radica en que durante el diagnóstico se detectarán las fortalezas y debilidades de la Organización para la gestión de la herramienta, a fin de poder apuntalarlas correctamente en el proyecto. Luego, todos los consensos acordados deben quedar correctamente plasmados en el Reglamento, continuando con el Módulo III de este curso.

Es importante destacar que [la formulación del proyecto no reemplaza sino que complementa al diagnóstico de la Organización](#), dado que uno establece el dimensionamiento estimado según las necesidades productivas, y el otro determina según sus capacidades qué tipo de FR es más factible que pueda administrar esa Organización. Las preguntas orientativas presentadas en este apartado sólo pretenden brindar lineamientos que aporten a la formulación de proyectos con FR, sin perjuicio de lo cual es imprescindible que se determine de manera precisa qué capacidades de gestión tiene la organización para llevar adelante la herramienta.

El diagnóstico de la Organización permite analizar su capacidad de gestión y su nivel de consolidación organizacional para poder llegar a acuerdos colectivos, que son cuestiones fundamentales para poder manejar adecuadamente un FR. Para realizar este diagnóstico se presenta una guía de preguntas para ser respondidas por el técnico junto con los miembros de la Organización. Los temas a evaluar a través del cuestionario son los siguientes:

- ☒ Requisitos de acceso dispuestos por el programa
- ☒ Adecuación del FR a la necesidad de financiamiento de la organización
- ☒ Capacidad de la organización para gestionar un FR

A continuación se presentan una serie de preguntas orientativas a fines de guiar el diagnóstico:

- ☒ ¿Cuál es la antigüedad de la Organización?
- ☒ ¿Cada cuánto se reúne?
- ☒ ¿Cuántos socios activos tiene?
- ☒ ¿Cómo se resuelven los conflictos de la Organización?
- ☒ ¿La Organización tiene cuenta bancaria?
- ☒ ¿La Organización tiene experiencia en el manejo de bienes colectivos?  
¿Y en la gestión de Fondos?
- ☒ ¿Si tienen experiencia, tienen reglamentos de uso colectivo? ¿Y cómo consideran la experiencia en esa gestión?
- ☒ ¿Qué relación hay entre los montos que maneja habitualmente la Organización y el monto que solicita de FR?
- ☒ ¿Se encuentra la organización suficientemente consolidada para llevar una correcta y prolífa administración de un FR (libro de actas al día, orden de los documentos administrativos, etc.)?
- ☒ ¿Tienen más de una persona en la Organización con capacidades para llevar un registro contable entendible y actualizado de los movimientos del FR?

En función de las respuestas obtenidas se detectarán los puntos débiles de la Organización y se propondrá una determinada forma de implementación del Fondo Rotatorio. Asimismo, se determinará el fortalecimiento previo que requiere la Organización y cómo hacer el acompañamiento técnico.

En el caso de organizaciones con experiencia en el manejo de fondos rotatorios y/o microcréditos, además podrían sumarse preguntas para rescatar la experiencia y sus lecciones aprendidas:

- ☒ ¿Qué monto de crédito ha administrado?
- ☒ ¿Cuál es la cartera actual?
- ☒ ¿Qué metodología de crédito implementa (solidaria, individual, etc.)?
- ☒ ¿Cuál es el porcentaje de atrasos con más de 30 días tiene en relación al monto total prestado (cartera)?
- ☒ ¿Tiene un equipo técnico?, ¿cuántas personas y en qué roles?
- ☒ Si tiene un equipo, ¿qué monto de gastos mensuales tiene y cómo lo financia?

De acuerdo al diagnóstico y a la forma de implementación del FR sugerida, el técnico programará junto con la organización un Plan de Asistencia que incluye:

- a. El tamaño del fondo y en cuántos desembolsos se entregará.
- b. El fortalecimiento necesario previo al primer desembolso (regularización de la documentación, talleres para definir el negocio, talleres para mejorar los aspectos organizacionales tales como comunicación entre los socios, toma de decisiones, etc.).
- c. El acompañamiento técnico posterior (evaluaciones de la gestión, subvención de los costos de administración y operativos del fondo, asistencia en la registración, etc.).