



¿Cómo implementar un fondo rotatorio?

¿Cómo implementar un Fondo Rotatorio?

Programa de Pequeñas Donaciones- PPD
GEF-PNUD

Ana Beatriz Barona
Coordinadora PPD GEF
Tulia Henry
Asistente PPD GEF
Claudia Lasso Gestora
Alianza SENA -PPD/PNUD

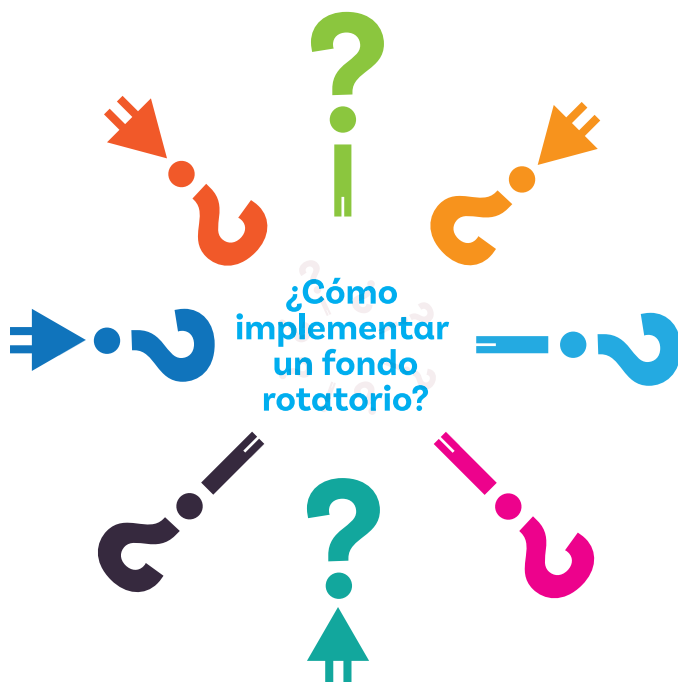
Fundación ACUA
David Soto
Director

Emperatriz Arango
Subdirectora

María Alejandra Hernández
Coordinadora de Proyectos

Equipo de apoyo
Catherine Duran, Especialista en Género
Juliana Mususú, Coordinadora Territorial

Sebastián Barbosa
Diseño y Diagramación



Presentación / 04

¿Qué es un fondo rotatorio? / 05

¿Para qué sirve el fondo rotatorio? / 07

¿De dónde provienen los fondos rotatorios? / 08

Los diferentes tipos de fondos rotatorio / 09

¿Cómo sabemos si queremos un fondo rotatorio? / 18

¿Cómo hacemos funcionar nuestro fondo rotatorio? / 19

Tips para hacer funcionar un fondo rotatorio / 23

Conclusiones / 24

Presentación



Esta cartilla fue elaborada en el marco del convenio entre el Programa de Pequeñas Donaciones - PPD del Fondo de Medio Ambiente Mundial - GEF (por sus siglas en inglés) y la Fundación ACUA con el fin de fortalecer aspectos organizativos y financieros de las organizaciones apoyadas por el PPD en el territorio Pacífico Centro.

El PPD tiene el objetivo de proveer donaciones y asistencia técnica y financiera a proyectos que conservan y restauran el medio ambiente al tiempo que mejoran el bienestar y los medios de vida de las personas. La Fundación ACUA, por su parte, es una entidad que promueve el desarrollo sostenible de las poblaciones afrodescendientes a partir del rescate y la valorización de los activos culturales y naturales de los territorios.

El propósito de esta cartilla es, dotar a las organizaciones apoyadas por el PPD y por la Fundación ACUA, de una guía sencilla y práctica que permita comprender el funcionamiento de los fondos rotatorios mediante nociones y ejemplos concretos sobre el funcionamiento de dicho sistema de ahorro. Así mismo, se pretende que las comunidades adapten estos mecanismos a sus procesos internos y externos de manera flexible y dinámica.

¿Qué es un fondo rotatorio?

Es un instrumento de carácter financiero, cuya finalidad es fortalecer la gestión de la organización en los aspectos productivos, organizativos y de comercialización.

Este fondo tiene su esencia en el carácter cíclico y la movilidad de los recursos, es decir que empieza con un monto de recursos y la finalidad es invertirlo en el emprendimiento y hacerlo crecer; estos recursos también pueden ser utilizados por las personas socias de manera individual.

El fondo rotatorio es una estrategia de crédito de manejo interno para la organización. Es decir, el fondo es de todos los miembros de la asociación y el beneficio debe ser equitativo. La inversión depende del capital de la organización y del estado de su proceso organizativo.

¿De dónde provienen los fondos rotatorios?

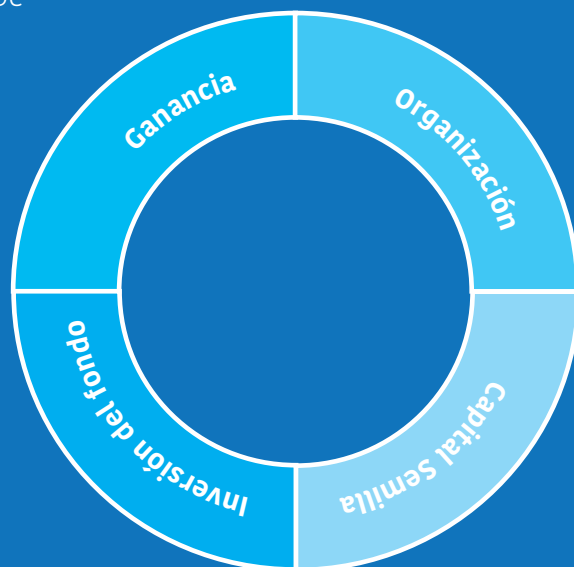
Los fondos rotatorios nacen del interés común y del acuerdo de voluntades entre las personas socias, quienes con el fin de lograr objetivos comunes deciden unirse para lograrlos.

Nacen de la idea de crear mecanismos alternativos y propios para facilitar el ahorro y el crédito al interior de las organizaciones, frente a las dificultades y complejidad del acceso a los créditos bancarios.

“Cuando tenemos un buen fondo rotatorio tenemos buenas relaciones entre las personas socias del grupo, estamos produciendo más y en mejores condiciones porque tenemos la capacidad de invertir en nuestro emprendimiento y vendemos más porque tenemos recursos disponibles para ir a las ferias o espacios de comercialización.”

Teofila Betancurt, líder de la Fundación Chiyangua.

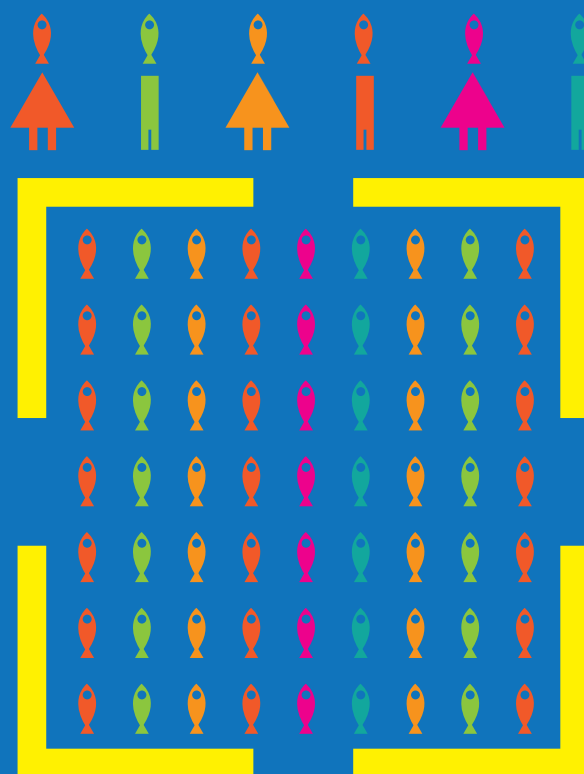
Para Teófila del municipio de Guapi, el fondo rotatorio es una herramienta para ahorrar, invertir bien y recuperar el dinero para invertir de nuevo.



Por ejemplo, en el río Naya uno de los grupos de mujeres creó un ahorro con la finalidad de comprar un congelador que le facilitara el almacenamiento de pescado en su pequeño centro de acopio. Lo primero que hicieron al constituir su fondo **fue destinar un porcentaje de las ventas netas al fondo de ahorro rotatorio** y así ahorraron hasta conseguir la totalidad de los recursos necesario para adquirir el congelador.

Una vez el grupo de mujeres tuvo el congelador en las instalaciones del centro de acopio, las mujeres se reunieron y decidieron **continuar el ahorro** establecido previamente sobre las ventas netas para recuperar la inversión que del fondo había salido para el congelador. Como el congelador les permitió tener más ventas pues podían almacenar más pescado.

Se establecieron metas y sobre un monto de ventas sacaban un porcentaje adicional para el fondo de ahorro rotatorio. Así, este grupo recuperó el monto invertido en el congelador y logró además ahorrar un porcentaje adicional que incrementó el fondo.



¿Para qué sirve el fondo rotatorio?

El fondo rotatorio es creado principalmente para darle soluciones que propongan mecanismos de sostenibilidad económica y financiera para los emprendimientos de las organizaciones comunitarias.

No obstante, hay otros beneficios y servicios financieros que se pueden implementar cuando un fondo rotatorio es bien gestionado.



Proceso organizativo:

El fondo rotatorio afianza los vínculos entre las personas socias y los líderes y lideresas de la organización, les permite abrir espacios de rendición de cuentas y democratizar las decisiones de inversión.

Proceso de servicios financieros:

El fondo rotatorio permite mantener un ahorro constante que se pone al servicio del emprendimiento y de las personas socias.

El ahorro es un capital que puede apalancar el emprendimiento para distintos fines y a las personas socias desde ámbitos comerciales hasta préstamos personales.

Proceso comercial:

El fondo rotatorio también facilita la participación en espacios de ferias o exposiciones.

Asegura recursos para el mejoramiento de estrategias de comercialización.

Dado que asistir a una feria implica incurrir en unos gastos altos para el pago del stand, la alimentación y el alojamiento durante los días de feria es importante que durante el año se haga una previsión de estos gastos para que en el momento de participar en la feria se aseguren los recursos que permiten la participación.

Los diferentes tipos de fondos rotatorios

Los fondos rotatorios pueden tener múltiples finalidades y modalidades, pero para simplificar, en esta cartilla trabajaremos sólo **tres modalidades** que se explican a continuación.

1.
De la Inversión a la organización:
2.
Prestamos /créditos a las personas socias de la organización:
3.
Centro de acopio

1.

De la Inversión a la organización:



Para quienes: Para las organizaciones de base comunitaria estos fondos se constituyen con la finalidad de adquirir maquinaria, equipos o bienes que permitan dar un valor agregado a los productos y servicios y, para aumentar la capacidad para producir más y en mejores condiciones.

Descripción: Un fondo rotatorio de inversión directa a la organización funciona a partir de un capital semilla para la inversión de bienes, servicios o equipos que permitirán aumentar las ganancias del negocio.

El valor equivalente a los bienes adquiridos por la organización con los recursos de capital semilla deben regresar a su fuente como capital de inversión.

Ejemplo: La organización de mujeres de Santa Ana en el río Naya, dedicada a la transformación de papa china, tiene sembradas 2 hectáreas y al mes puede transformar 20 kilos de harina de papa china. Mucho de la producción se pierde pues la organización sólo cuenta con un horno para transformarla en harina. Las personas socias del grupo han hecho el análisis que si pudieran invertir en un horno adicional no perderían la producción de la papa china y podrían cubrir la demanda que les hacen desde Bogotá.

Unos meses después de haber hecho este análisis, las personas socias de la organización deciden dar un aporte de \$150.000 cada uno para comprar un horno adicional, pero se comprometieron a que este aporte sería el capital semilla para empezar su fondo de ahorro rotatorio.

El capital semilla debe retornar de las ganancias obtenidas de las siguientes producciones después de la compra del horno. Para ello hay que hacer una proyección sencilla de cuánto dinero adicional llegará a la organización con el aumento de la producción lograda por el nuevo horno.

Las cuentas son sencillas, lo que se debe tener en cuenta es: cuáles eran los costos y ventas antes de la compra del nuevo horno, de manera que se pueda comparar cuando se tienen las cuentas de los costos y las ventas con el nuevo horno.



Evaluamos los costos.



¿Cuáles eran los costos antes del nuevo horno?

Gastábamos en servicios públicos y mano de obra mensual \$500.000

¿Cuánto eran las ventas antes del nuevo horno?

En el momento que solo tenía un horno, vendíamos \$2.000.000 por concepto de harina de papa china y \$200.000 por la papa china que no se podía transformar, pero se vendía en el mercado en fresco.

¿Cuáles son los costos con el nuevo horno?

Para este caso el gasto de servicios públicos no aumenta considerablemente y la mano de obra tampoco porque el tiempo invertido en llevar a la plaza de mercado para vender en fresco, equivale al tiempo invertido en el punto de transformación. Entonces los costos serían \$800.000.

¿Cuántos son las ventas con el nuevo horno en funcionamiento?

Ahora con el nuevo horno proyectamos vender \$3.200.000 pues toda la papa china será transformada en harina y esto tiene un valor agregado mucho más alto.

Esto quiere decir que en el escenario #1 la ganancia que se dividían entre las personas socias de la organización era de: \$1.700.000 y en escenario #2 las ganancias vendrían siendo: \$2.400.000.

Así que la recuperación de los recursos de la inversión para la compra del horno podrá hacerse en un plan de 4 meses o según lo establezca la organización.

2. Prestamos / créditos a las personas socias de la organización:



Es importante tener en cuenta que los préstamos en ocasiones generan diferencias al interior de las organizaciones debido al incumplimiento de algunas de las personas socias con las cuotas mensuales de aportes o con el reintegro de capital del préstamo y sus intereses.

Para quienes: Para las organizaciones de base comunitaria, estos fondos se crean para dar una opción de crédito o préstamos a las personas socias de cada una de las organizaciones. Esta es una de las modalidades más atractivas para las organizaciones de base comunitaria. Se conforma para ayudar a resolver problemas asociados a la aportar a la situación económica de los miembros de la organización.

Descripción: Un fondo rotatorio que prestará el servicio de préstamos y créditos a las personas socias. Funciona a partir de una capital semilla que se pone al servicio de las personas socias de las organizaciones en modalidad de préstamos. Estas personas deben garantizar el retorno de los recursos prestados y pagar el interés que ha sido definido. El cumplimiento de estas reglas básicas permite alcanzar el objetivo de todo fondo rotatorio que es hacer crecer la inversión.

Para empezar el capital semilla de un fondo rotatorio, algunos de los grupos u organizaciones hacen una recolecta entre las personas socias. Otros grupos destinan un porcentaje de las ventas durante un periodo de tiempo. También hay grupos que reciben el capital semilla de fondos privados, de cooperación o públicos.

Ejemplo: Una organización residente en Buenaventura “Organizaciones de mujeres emprendedoras bonaerenses” decide conformar un fondo rotatorio y para ello cada una de las personas socias pone \$50.000 para iniciar un capital semilla para el fondo. En total, el grupo es conformado por 30 mujeres, es decir que logran recaudar \$1.500.000.

Un monto considerable que motiva al trabajo en grupo, a la responsabilidad y el esfuerzo comunitario.

Luego de recaudar los recursos, las mujeres dejan claras las reglas de préstamos e intereses y empiezan a funcionar. Margarita Asprilla, una de las integrantes de la organización tiene problemas de salud y necesita ir a la cabecera municipal para hacerse un chequeo médico, pero ella no cuenta con la totalidad de los recursos. Así que se presenta ante la organización y solicita un préstamo por el monto máximo disponible a solicitar: \$400.000.

El acceso a crédito formal de bajo costo para organizaciones sin ánimo de lucro es muy limitado, lo que abre una puerta para la existencia de crédito informal con intereses de usura que pueden llegar hasta el 20% del valor prestado.

En este caso los fondos de ahorro para las organizaciones comunitarias se convierten una gran alternativa de apoyo.

**Necesito
un préstamo**



**Nosotros te
ayudamos.**



**Pero hay
reglas**



Mediante las reglas de funcionamiento se estimó que se cobrarían unos intereses del 3% por cada préstamo que realiza el fondo rotatorio de la organización.

Margarita decidió hacer pagos mensuales divididos por partes iguales durante cada mes.

Así:



**Me prestaron
400.000**



Nuestras reglas:

Condiciones del préstamo:

Monto solicitado	Número de cuotas	% Interés – 3%
\$ 400.000	6	\$12.000

Condiciones de pago:

Mes	Valor de la cuota SIN interés - Abono a capital	Valor mensual de interés	Total a pagar mensual
Mes 1	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667
Mes 2	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667
Mes 3	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667
Mes 4	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667
Mes 5	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667
Mes 6	\$ 66.667	\$ 2.000	\$ 68.667

Las cuentas se hicieron de la siguiente forma: se toma el valor total del préstamo, para este caso de \$400.000 y se divide en el número de cuotas acordadas entre Margarita y la organización.

Esto da como resultado el valor del abono a capital mensual. Para obtener el valor mensual del interés, se propone tomar el valor total del préstamo, para este caso correspondiente a \$400.000 y multiplicarlo por 3%, así obtendrá el total de interés a recaudar al final de los 6 meses, en este caso \$12.000.

Para obtener el valor mensual, se debe dividir el total de intereses a recaudar al final del plazo de recaudo y dividirlo en el número de cuotas, para este caso 6.



MES 1 **MES 2** **MES 3** **MES 4** **MES 5** **MES 6**

3% **3%** **3%** **3%** **3%** **3%**

3. Centro de acopio



Para quienes: Esta es una de las modalidades más interesantes para organizaciones que producen de manera separada, pero comercializan de manera conjunta. Por ejemplo, los pescadores o las artesanas, entre otras.

Descripción: Los centros de acopio son puntos de recopilación de mercancía que es producida por las personas de una organización.

Es un espacio donde se recolecta la producción para ser vendida por una o varias personas destinadas por el comité para ser responsables de la comercialización de los productos.

Ejemplo: Una organización de mujeres produce artesanías y cuenta con un fondo de capital semilla que les dejó una institución con la que desarrollaron un proyecto. La gran debilidad de la organización es que las mujeres deben dejar las artesanías para la venta en el centro de acopio hasta que éstas sean vendidas.

Sin embargo, las mujeres necesitan liquidez para poder avanzar en la producción y para mantener el promedio de ingresos familias.

Una mujer elabora una artesanía, la costea y le pone un precio. Dicha artesanía tiene un valor de \$140.000. Luego la mujer lleva su producto al comité de la organización, quien previamente, ha asumido la responsabilidad de comprar la mercancía de las mujeres artesanas para luego comercializarlas. El comité no podría asumir esta responsabilidad si no cuenta con los recursos para comprar las artesanías a las mujeres, por tal motivo conformar un capital semilla con recursos de un proyecto de cooperación es lo más apropiado para este grupo.

Con un capital semilla de \$6.400.000, el comité de la organización tiene la posibilidad de funcionar como centro de acopio y enlace de comercialización.

Una vez el comité tiene consigo la artesanía elaborada por una de las integrantes del grupo, este debe pagar la totalidad o un porcentaje – según se haya acordado contra el recibimiento de la mercancía. Para este caso, el comité está en capacidad de abonar el 50% contra entrega de la artesanía y el 50% después de que la artesanía se venda.

Entonces, si la artesanía tiene un valor de \$140.000, el comité debe pagar \$70.000 a la artesana. Los \$70.000 restantes se pagarán una vez se venda el producto.



fecha+valor+abono

50 % a h o r a

50 % c o n l a v e n t a



¿Cómo sabemos si queremos crear un fondo rotatorio?



Si su organización quiere conformar un fondo rotatorio, **debe preguntarse:**

1. ¿Para qué queremos implementar el fondo?

☐

2. ¿La mayoría de las personas de la organización tienen interés en conformar un fondo rotatorio?

☐

3. ¿Estamos dispuestos y dispuestas a crear juntos las reglas y cumplir con ellas para que funcione nuestro propio fondo?

☐

4. ¿Quiénes se harían responsables de la gestión del fondo y de su funcionamiento?

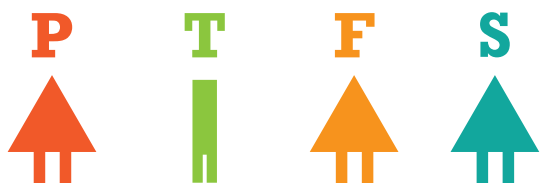
Se debe hacer a usted mismo y a las personas socias de la organización, al menos, estas cuatro preguntas. Si la mayoría de las personas deciden que tienen el interés de establecer y cumplir con las reglas del fondo, la organización está lista para iniciar a conformar su fondo rotatorio.

¿Cómo hacemos funcionar nuestro fondo rotatorio?

Quienes somos



Nuestras Funciones



Para hacer funcionar nuestro fondo, lo primero que debemos hacer es conformarlo y para ello debemos seguir una serie de pasos que nos ayudaran a estructurar nuestros intereses, las reglas que estipularemos y el plan de funcionamiento.

1. Las personas socias del fondo rotatorio

Al conformar el fondo rotatorio, se deben establecer al menos los siguientes acuerdos: Quienes integraran el fondo [Establecer listado]. Estas personas deben tener voluntad y estar de acuerdo en asumir las responsabilidades y compromisos que se definen en adelante.

2. Conformación del comité responsable del fondo rotatorio

Una vez tengamos las reglas claras es importante que se conforme un comité de mínimo tres personas que se desempeñen como presidente o presidenta, tesorero o tesorera y secretario o secretaria. No obstante, es preferible que haya más personas. Un grupo ideal puede ser de hasta cinco personas.

- **El presidente o presidenta** es quien se encarga de estar al tanto y dar información sobre el funcionamiento del fondo rotatorio.
- **El tesorero o tesorera** es quien se encarga de llevar las cuentas y guardar los recursos.
- **El secretario o secretaria** es quien se encarga de escribir el orden y registro de actas, guardarlas y difundirlas ante la organización.
- **Los fiscales** son quienes llevan la fiscalización del manejo de los recursos y se encargan de hacer la rendición de cuentas ante los demás miembros del grupo. Son opcional, si no están, otro miembro del comité se encarga.

3. Reglas del juego

Para estar claros sobre el funcionamiento del fondo, la organización debe asegurarse de acordar unas reglas básicas para evitar futuros inconvenientes con los asociados.

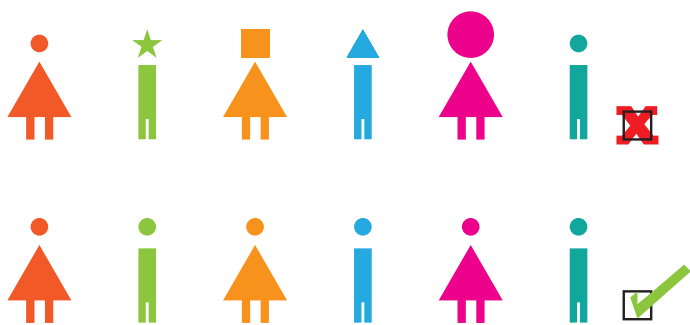
- Establecer el tipo de fondo rotatorio
Préstamos, inversión a la organización o centro de acopio. Suele pasar que los tipos de fondo son mixtos.
- Monto máximo que prestar
- Tiempo máximo para reembolsar los recursos al fondo
- Porcentaje de intereses
- Quienes pueden beneficiarse del fondo rotatorio
- Definir cuales servicios el fondo puede ofrecer a las personas socias
- Seguimiento y control a los préstamos
- Llamados de atención y sanciones a quienes no cumplan con las reglas del fondo.
- Funcionamiento en caso de retiro

****** En caso de un fondo de tipo “Centro de acopio”, es importante también definir desde el inicio las personas responsables del ingreso de la mercancía, de hacer el seguimiento de las ventas, de entregar los porcentajes a la organización y al fondo y pagar la deuda pendiente a las personas socias.

4. Reglamento operativo

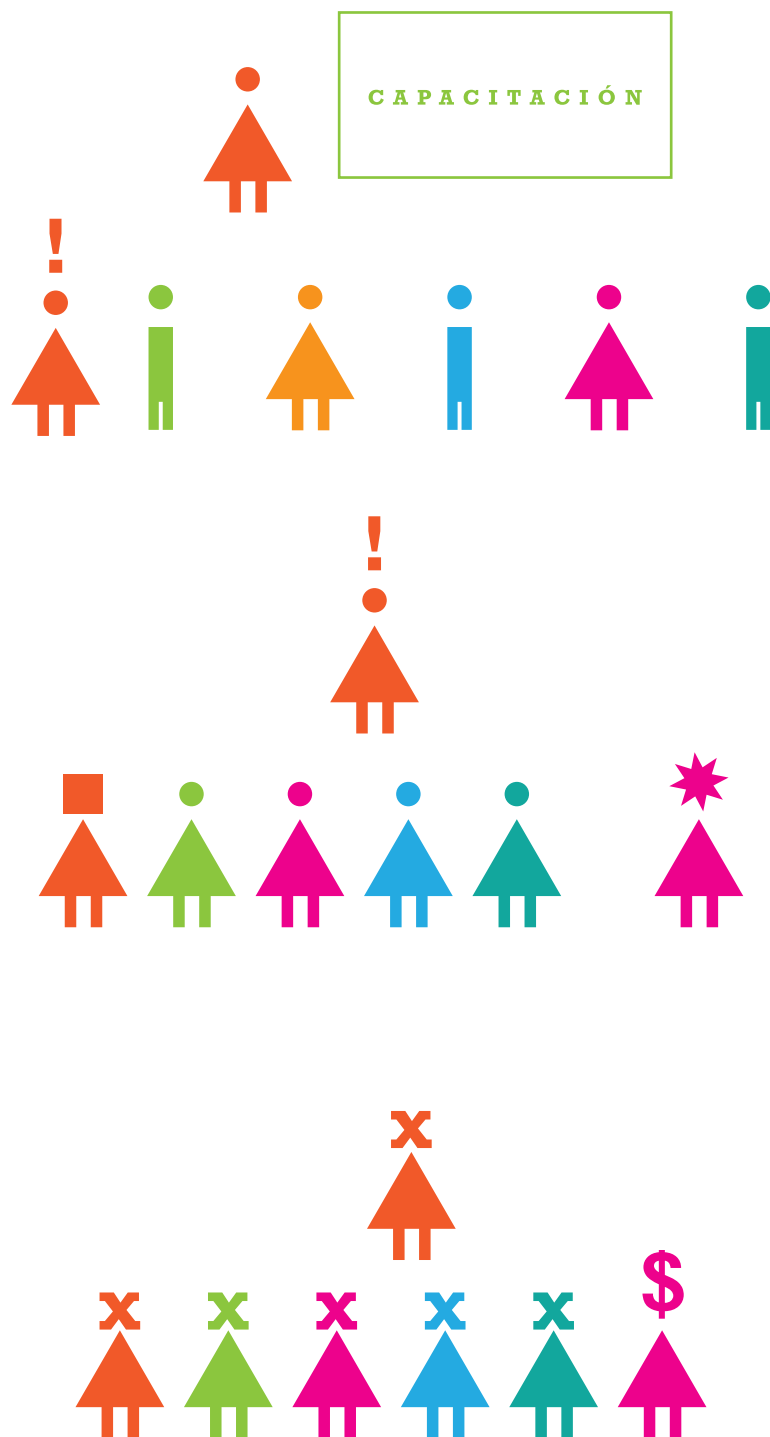
El reglamento es una herramienta fundamental de los fondos. Es una guía que contiene las condiciones y requisitos de funcionamiento del fondo. En comunidades dónde todavía prima el respeto y cumplimiento de la palabra, con la definición de las reglas (punto 3.a-3. i) y que todas las personas socias estén de acuerdo con ellas, es suficiente. No obstante, por la movilidad de las personas se recomienda dejar las reglas de funcionamiento del fondo por escrito, así todos y todas saben cuáles son los principios que regulan esta herramienta. En anexo se encuentra un modelo básico de reglamento.

****** A continuación se presentan dos casos muy frecuentes que dificultan la implementación de un fondo rotatorio y las medidas para superar estas dificultades.



Todos los miembros deben estar claros en el funcionamiento de la organización.





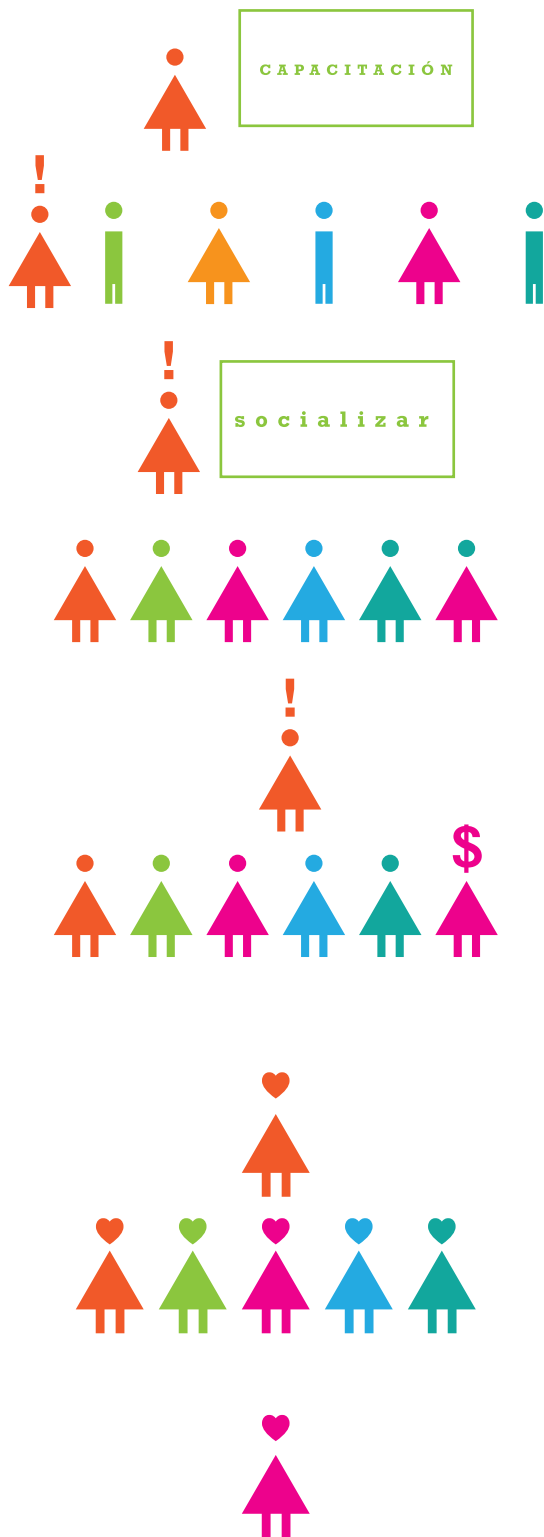
Escenario 1.

Evangelina es la presidente de una organización dedicada al cultivo de arroz en la vereda PAZ Y AMOR. Ella asistió a una capacitación sobre fondos de rotatorio y decidió conformar un fondo de ahorro rotatorio en su organización “MUJERES EMPRENDEDORAS DE AMOR Y PAZ”. Cuando ella empezó la conformación de su fondo invitó sólo a unas cuantas mujeres de la organización y conformó el fondo sólo con las mujeres que asistieron a la reunión. Tiempo después, cuando el fondo empezó a dejar ganancias adicionales a la organización, una de las mujeres que hace parte de la organización, pero que no asistió a la reunión cuando se conformó el fondo, solicitó su parte de las ganancias del fondo. Evangelina se negó rotundamente a dividir las ganancias con la totalidad de las mujeres que hacen parte de la organización aun cuando el ahorro se obtuvo del trabajo de todas en la siembra y recolección de arroz.

Finalmente, las mujeres que no fueron invitadas a la reunión de la conformación del fondo se retiraron del grupo y al cabo de un par de meses, la organización de “MUJERES EMPRENDEDORAS DE AMOR Y PAZ” se acabó.

¿Qué salió mal?

1. **Evangelina** como presidente debió hacer la invitación a la totalidad de las personas socias de su grupo y a quienes no pudieron asistir se les debió haber informado de los acuerdos de la reunión.
2. **Evangelina** debió hacer una lista con el nombre de las mujeres pertenecientes al grupo, de manera que ninguna quedara por fuera, pues la intención del fondo de ahorro rotatorio es generar bienestar a todo el grupo.
3. **Evangelina** debió asegurarse que las mujeres de su organización se encontraban de acuerdo con la conformación del fondo y que este se fortalecería con el trabajo de todas.



Escenario 2.

Evangelina, luego de la capacitación sobre fondos que recibió citó a la totalidad de las personas socias de la organización “mujeres emprendedoras de amor y paz”, socializó la información sobre el funcionamiento y conformación de un fondo de ahorro rotatorio y en conjunto con todas las mujeres del grupo manifestaron que querían conformar un fondo de ahorro rotatorio. Una vez se manifestó que todas querían conformar el fondo, se definieron las reglas. El fondo empezó su funcionamiento y las mujeres no tuvieron inconvenientes durante los primeros meses. No obstante, al noveno mes de conformado el fondo, Julia, una de las personas socias del grupo encontró trabajo en otra comunidad y tuvo que salir de la misma, así que solicitó su parte del fondo de ahorro rotatorio.

¿En este caso que se debe hacer?

El grupo de mujeres debe revisar las condiciones definidas en el acuerdo para el funcionamiento del fondo, luego revisar las cuentas y especialmente el cumplimiento de Julia con las cuotas de ahorro (si había), y darle lo que corresponde a su parte en el monto ahorrado. Por ningún motivo la persona que se retira del grupo podrá llevarse los equipos, enseres o materiales que se invirtieron en la organización.

Estas condiciones están indicadas en los acuerdos que todas aprobaron al momento de crear el fondo.

Los TIPS más importantes a la hora de implementar un fondo rotatorio.

El fondo rotatorio puede ser una herramienta que permite encontrar soluciones a su medida.

Las reglas del fondo deben ser acordadas por las mismas personas socias y adaptarse a las dinámicas y necesidades propias de su grupo.

Dar y recibir: ¡Es un tema de solidaridad!
“Yo apporto a mi organización y ella me aporta a mí”.

Es muy importante asegurarse del compromiso de todas las personas socias de la organización antes de empezar procesos como el del fondo rotatorio.

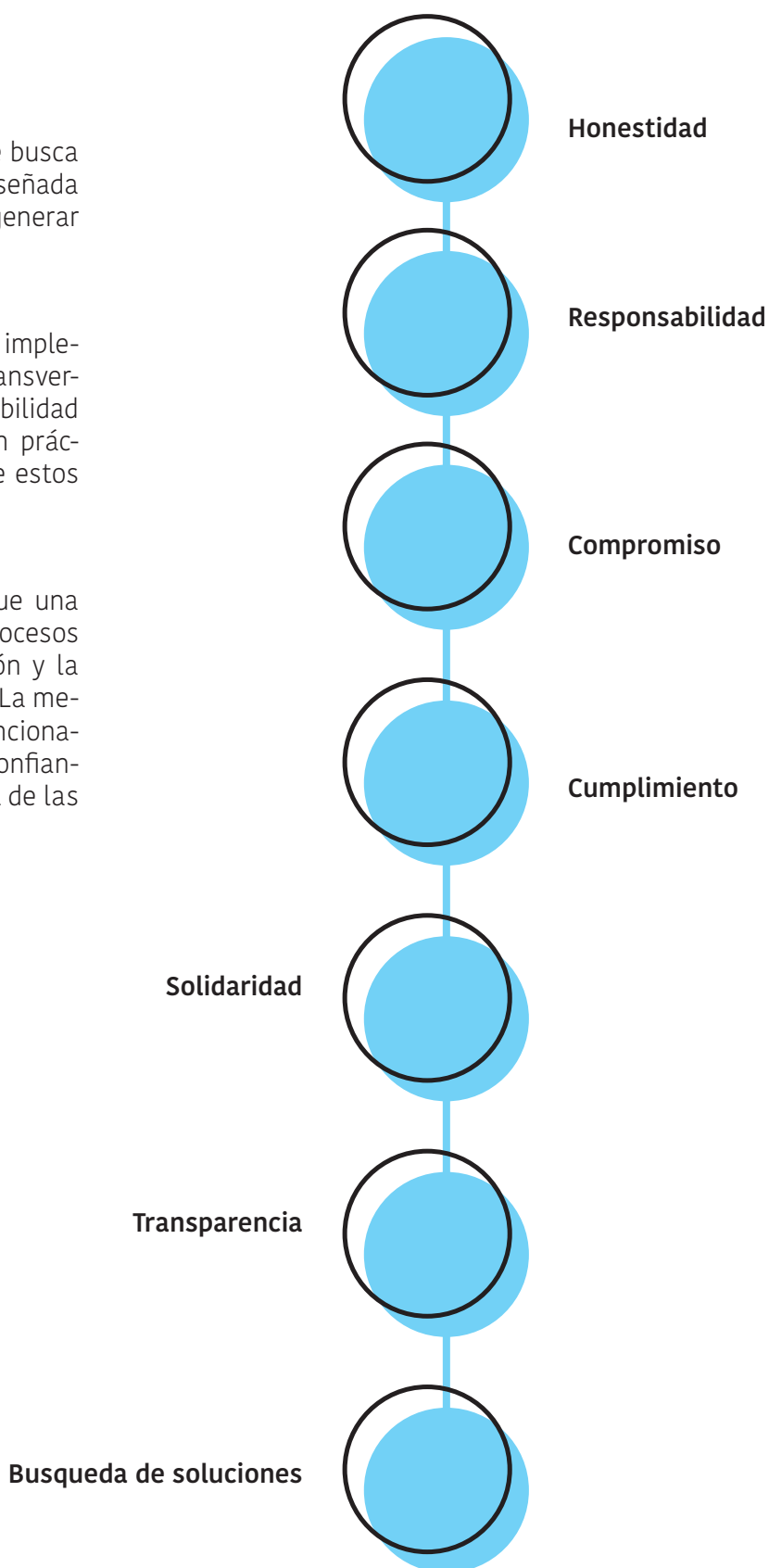
Una organización que no lleva las cuentas de lo que gasta para la producción ni de sus ventas, es una organización que NO tendrá éxito con la implementación de su fondo.

Conclusiones

Los fondos rotatorios son una herramienta que busca mejorar los procesos organizativos, pues está diseñada con el fin de ser aplicada a nivel comunitario y generar una mayor cohesión entre los asociados.

Sumado a esto, el proceso de conformación e implementación de estos fondos tiene unos valores transversales como lo son la transparencia y responsabilidad con los recursos administrados, pues estas son prácticas fundamentales en el efectivo desarrollo de estos procesos organizativos.

La experiencia nos ha permitido evidenciar que una de las dificultades que se presentan en los procesos organizativos está relacionada con la comunicación y la capacidad de efectuar una rendición de cuentas. La mejora en estos aspectos permite el adecuado funcionamiento del fondo rotatorio y genera una mayor confianza, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento real de las personas socias de la organización.



Notas

Notas

Notas

