

# Construyendo aprendizajes

## Experiencias en la gestión de Fondos Rotatorios del Proyecto Ganadero Familiares y Cambio Climático

Lic. Jimena Acosta, Consultora del proyecto

Lic. Mag. Maximiliano Piedracueva

Cra. Lucía Vázquez

DGDR-MGAP

Hoy les vamos a contar la experiencia de una de las herramientas que el Proyecto GFCC-MGAP implementó con el objetivo de que todo el trabajo del proyecto pudiera continuar en el tiempo y de la mano de los/as productores/as.

Como ya hemos comentado en esta revista (ver Nº 170), el Proyecto GFCC cuenta con un componente de trabajo en Redes; el objetivo es fortalecer redes entre personas, grupos y organizaciones para que ante futuros eventos climáticos extremos las personas estén mejor preparadas y las repuestas sean más rápidas y eficientes.



Foto: Maximiliano Piedracueva

Taller realizado en Pueblo Fernández, Salto, junio 2019

Con este objetivo de fortalecer las redes, el Proyecto GFCC previó la generación de Fondos Rotatorios entre las personas beneficiadas por el proyecto. Estos fondos se crean con el aporte de un 15% del total de subsidio ejecutado por cada productor/a que fue beneficiario/a. El dinero del Fondo Rotatorio es gestionado por una organización (elegida por los/as beneficiarios/as) o por el grupo de productores/as.

### ¿Por qué un Fondo Rotatorio?

Los Fondos Rotatorios forman parte de lo que se conoce como Microfinanzas y como finanzas solidarias. Esta herramienta tiene dentro de sus objetivos, posibilitar el acceso a créditos a personas que no logran acceder (por diferentes motivos) al mercado tradicional (Bancos, casas de préstamos, intermediarios financieros, etc.). Busca asimismo aumentar el impacto de una herramienta financiera, ya que con un mismo Fondo (al ir rotando) se

pueden beneficiar varias personas. También pretende generar cierta autonomía económica de las comunidades ya que los Fondos Rotatorios son autogestionados por sus propios usuarios; finalmente, también busca fortalecer los lazos y vínculos en la comunidad, ya que los mismos funcionan en base vínculos de reciprocidad y de confianza.

### ¿Cómo se implementa el Fondo Rotatorio?

Los Fondos Rotatorios pueden surgir y funcionar de formas muy variadas, en este caso surge a iniciativa del Proyecto GFCC-MGAP y el fondo se crea con aportes de cada beneficiario/a que corresponde a un porcentaje del subsidio (no reembolsable) que haya utilizado en sus planes prediales. Con esto se pretende que el dinero con el que se han apoyado inversiones prediales, pueda tener un impacto mayor y que a su vez pueda también beneficiar a otras personas.

A modo de ejemplo, si el MGAP apoyó a productores/as por un monto de US\$ 100.000, en la zona va a quedar funcionando un Fondo Rotatorio de US\$ 15.000 que permitirá continuar apoyando financieramente a otras propuestas; lo particular es que esos US\$ 15.000 ya no serán gestionados por el MGAP, sino que los gestionan directamente los productores/as u organizaciones de la sociedad civil que hayan seleccionado.

### Experiencias en la gestión de Fondos

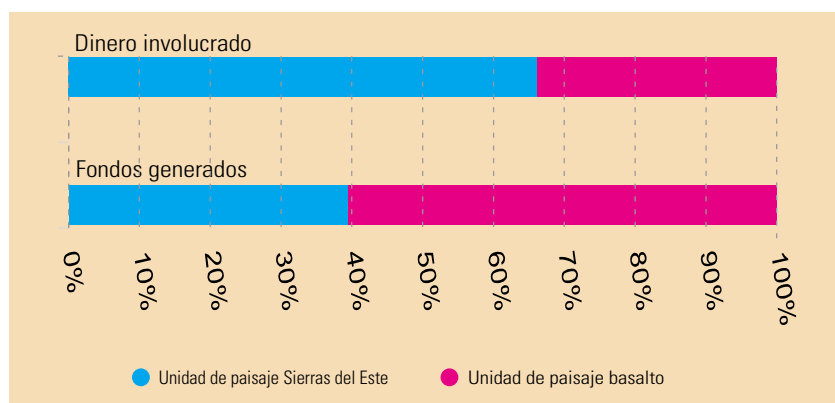
El Proyecto GFCC ha beneficiado de forma directa a 1.141 productores/as ganaderos ubicados en las dos Unidades de Paisaje: Cuesta Basáltica y Sierras del Este. Al momento se han generado 43 Fondos Rotatorios que son administrados por 31 organizaciones rurales y 12 grupos de productores/as. Estos Fondos Rotatorios involucran aproximadamente unos US\$ 400.000.

En el gráfico 1 se puede observar de qué forma se han distribuido los Fondos en las Unidades de paisaje. Del total de Fondos generados un 60% corresponde a la zona de Basalto y el restante 40% fueron creados en las Sierras del Este. Sin embargo, al observar el dinero involucrado se observa que algo más del 60% se ubica en las Sierras del Este. Esta gráfica da cuenta de una particularidad que queda reflejada en el Gráfico 2, y es que en la zona de Basalto muchos de los Fondos Rotatorios son gestionados por pequeños grupos de productores, eso hace que aumente el número de Fondos, pero eso no implica que aumente el monto total del dinero gestionado.

### Construyendo aprendizajes

A continuación, compartiremos algunas oportunidades y desafíos que se han presentado a partir de la generación de los Fondos Rotatorios. La información surge de la experiencia de acompañamiento que se ha realizado a los grupos y organizaciones, de la realización de una consultoría para la Recolección de Lecciones Aprendidas que realizó el Proyecto GFCC, y de la sistematización del taller "Aportes para la Gestión y Administración de Fondos Rotatorios" que se realizó en el departamento de Salto en junio del presente año.

**Gráfico 1.** Distribución de Fondos Rotatorios Proyecto GFCC y dinero involucrado por unidad de paisaje



**Gráfico 2.** Fondos Rotatorios Proyecto GFCC por unidad de paisaje

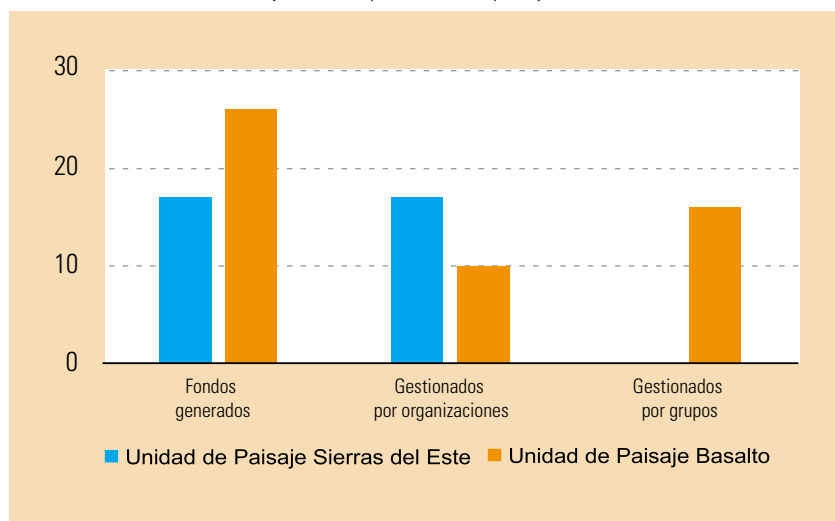


Foto: Maximiliano Piedracueva

Taller con productores/as de las Sierras del Este en Aiguá, en el marco de la Consultoría de Recolección de Lecciones Aprendidas



Foto: Maximiliano Piedracueva

Representantes de la AFR Matajojo Grande, SFR Basalto Ruta 31 y SR Guaviyú de Arapey en Pueblo Fernández.

### Desafíos frente a la implementación de los Fondos Rotatorios

El espacio del taller permitió identificar y reflexionar sobre algunos de los principales desafíos que se generan al momento de gestionar un Fondo Rotatorio.

Con respecto a cómo se organizan internamente los grupos y organizaciones para gestionar el Fondo Rotatorio, se planteó que muchas veces la responsabilidad recae sobre algunas pocas personas y que en muchos casos las Comisiones Directivas asumen la responsabilidad de “resolver a quién se le brinda el beneficio”. En relación a esto, se manifestó que algunos grupos han tenido problemas en alcanzar acuerdos en la elaboración de los Reglamentos de uso de los Fondos Rotatorios, en otros casos manifestaron que se les han presentado dificultades cuando surgen situaciones que no estaban previstas en el reglamento de uso del Fondo.

En relación a cuestiones externas a los grupos u organizaciones que pueden afectar el funcionamiento del Fondo Rotatorio, surgieron como ejemplos: la enfermedad de una persona que tomó un crédito, una sequía, una modificación en los precios de la carne, problemas sanitarios en la zona, entre otras.

La Consultoría de recolección de lecciones aprendidas permitió identificar como desafío la generación de condiciones apro-

piadas a nivel de grupos y organizaciones para la gestión de los Fondos Rotatorios. Las organizaciones y productores/as han manifestado la necesidad de fortalecer su organización interna y sus capacidades de gestión para poder resolver en forma apropiada el ciclo de uso de los Fondos, desde la elaboración de Reglamentos sólidos, pero a la vez flexibles, hasta el diseño de herramientas para garantizar el repago cuando ha sido necesario, o generar mayor dinámica de uso entre sus miembros. Cabe destacar que en los casos en que los grupos se han hecho responsables de la gestión de los Fondos, por la propia relación entre sus miembros y por tratarse de grupos reducidos, este tipo de problemática no está tan presente.

Finalmente, se identifica un uso de los Fondos Rotatorios por debajo de su potencial real, en tanto existen Fondos conformados sin ningún movimiento, Fondos con movimientos reducidos, Fondos con buen uso del capital y Fondos aún sin terminar de conformarse. Esto puede darse por tres posibles causas: falta de información y conocimiento por parte de los/las productores/as sobre su derecho al uso de los Fondos, falta de organización y capacidad de gestión interna de las organizaciones o grupos que lo gestionan, inseguridad o temor por parte de las organizaciones/grupos con relación a la gestión de fondos

de terceros, que genera una conducta de retraimiento frente a su uso.

### Oportunidades frente a la implementación de los Fondos Rotatorios

Algunas de las ideas que se compartieron en el taller refieren a que los Fondos Rotatorios generan oportunidades de fortalecimiento de las organizaciones y de los grupos, y que ello posibilita que puedan promover nuevos emprendimientos a futuro.

Por otro lado, se hizo hincapié en que los Fondos Rotatorios permiten apoyar a vecinos/as de la zona con una herramienta financiera que se basa en la confianza y que es flexible en cuanto al acceso. Algunas de las ideas manejadas fueron: que “la garantía del pago sería la confianza depositada en el grupo”; “a mayor confianza generada por el grupo, mayor ingreso del Fondo a nuevos proyectos en común”. Los aprendizajes recolectados mediante la Consultoría permiten decir que los Fondos Rotatorios son valorados de forma muy positiva por todos los involucrados en el proyecto, al tratarse de una herramienta que genera autonomía y permite la continuidad de las mejoras iniciadas en el mismo, a través de la gestión local. En este sentido se transforma en un recurso empoderador de productores/as y organizaciones, que, si bien debe mejorar

Foto: Maximiliano Piedracueva



aspectos relacionados a su implementación, presenta un potencial importante en lo que refiere al fortalecimiento de capacidades y de vínculos a nivel territorial.

La elaboración de Reglamentos de uso y la gestión por parte de organizaciones y grupos de productores/as, impulsa a estos a mejorar su operativa interna, así como a pensar en forma conjunta ideas que aporten al bien común, a la vez que generen rédito para el grupo u organización, volcándose a los beneficiarios.

El intercambio entre distintas organizaciones, grupos de productores/as y productores/as individuales en el marco de la recolección de lecciones aprendidas, ha dejado un resultado positivo, en tanto se evidencia el valor de las redes en el fortalecimiento de las capacidades, en la generación de ideas y la confluencia de diferentes respuestas para problemas similares. En esta línea, potenciar la generación de redes interorganizacionales y grupos, en adición a las que se conectan por medio de las Mesas de Desarrollo Rural, es una oportunidad a futuro, que se presenta interesante.

### **Perspectivas en la gestión de Fondos Rotatorios**

Las oportunidades que se generan a partir de la implementación de los Fondos son muy claras: fortalece a los grupos

y organizaciones, permite el acceso a un crédito de forma ágil y flexible. En relación a los desafíos se pudo identificar algunas posibles soluciones que surgen de experiencias “exitosas” en la gestión de Fondos Rotatorios.

En general existe un acuerdo en que una de las principales herramientas para afrontar los desafíos es la construcción colectiva y participativa de un Reglamento de uso del Fondo que establezca (antes de que éste empiece a funcionar) quiénes podrán acceder al crédito, en qué momentos, quiénes gestionarán el Fondo, cómo se realizará el pago, y qué sucede en caso de que no se devuelva el dinero.

Se considera también que los Reglamentos deben respetarse y que para respetarse se debe generar confianza. Sin embargo, los Reglamentos deben ser flexibles respecto a algunas situaciones que no hayan sido previstas al inicio, ya que la realidad va cambiando y no se puede prever todo lo que va a suceder. Para algunas situaciones puntuales se entendió pertinente que los grupos u organizaciones puedan contar con un asesoramiento técnico que les ayude a evaluar situaciones imprevistas.

Algunas experiencias exitosas en el uso de Fondos Rotatorios sugieren la utilización o creación de un “seguro” para el Fondo, ese seguro se financiaría con los

intereses cobrados en cada crédito. Otros grupos han utilizado “Fondos de reserva” para cubrir algunos casos en que no se logre recuperar el dinero, esta reserva es un porcentaje del total del Fondo que “no se presta” a excepción de casos de emergencia. Otras organizaciones han optado por prestar insumos o animales en lugar de prestar dinero (por ejemplo, una organización tiene un banco de forraje, otra organización tiene un banco de borregas) y ambas no han enfrentado grandes dificultades.

### **Hacia adelante**

Los Fondos Rotatorios son una de las políticas públicas diferenciadas con las que cuenta el MGAP para promover el Desarrollo Rural con especial énfasis en la pequeña producción familiar. En este artículo presentamos los Fondos Rotatorios GFCC como parte de esta estrategia de diferenciación: la realización de financiaciones reembolsables de inversiones productivas y/o domésticas que permiten la reducción de vulnerabilidades frente a eventos críticos externos.

El camino indica continuar potenciando las oportunidades y reforzar el trabajo para enfrentar los desafíos que presenta esta herramienta. El desarrollo rural se logra con un trabajo continuo con todas y todos. ●