



**FR** | FINANZAS  
RURALES



# INFORME SOBRE FONDOS ROTATORIOS DE LA PATAGONIA

CONSULTORÍA CONJUNTA  
FINANZAS RURALES UCAR -  
PLANET FINANCE

NOVIEMBRE 2013



## Introducción

En 2013 el Sector de Finanzas Rurales, perteneciente a la Unidad de Competitividad y ANRs de la UCAR, trabajó con la consultora Planet Finance, haciendo un relevamiento de Fondos Rotatorios en ejecución, básicamente de la Región Patagónica.

La finalidad fue tener un diagnóstico del funcionamiento de Fondos Rotatorios que operan actualmente en la Patagonia, y proponer instrumentos que permitan mejorar la gestión de las organizaciones y de las Unidades Provinciales de Ejecución (UPEs) del PRODERPA, que tienen a su cargo la ejecución de los proyectos PRODERPA, entre los cuales se encuentran los Fondos Rotatorios.

Como resultado de esta consultoría quedaron los siguientes productos:

- 1) Un relevamiento y sistematización de la experiencia de fondos rotatorios en la región patagónica, que incluye propuestas de política para mejorar la eficiencia en la administración de dichos fondos por parte de las organizaciones de la Agricultura Familiar que los reciben, las Unidades Provinciales de Ejecución de los Programas que intervinieron en su otorgamiento y la UCAR.
- 2) Un Relevamiento de las principales fuentes de financiamiento dirigidas a la Agricultura Familiar disponible en la región Patagonia.
- 3) La Guía Metodológica para la Implementación de Fondos Rotatorios de la UCAR.

A continuación se presenta el primero de estos productos, esperando que el mismo pueda ser de utilidad para los beneficiarios de PRODERPA, las organizaciones visitadas y la UPEs del Programa.

La Guía Metodológica para la Implementación de Fondos Rotatorios de la UCAR estará disponible próximamente en la página web [www.ucar.gov.ar](http://www.ucar.gov.ar), y también se encuentra impreso y a disposición de quien lo solicite en las oficinas de la UCAR, en Buenos Aires.

Agradecemos la difusión y retroalimentación que pudiera surgir de la utilización de este material que ponemos a su disposición.

Equipo de Finanzas Rurales  
Unidad de Competitividad

## **A) Relevamiento y sistematización de las experiencias de fondos rotatorios en la región**

Durante los meses de Abril a Octubre de 2013 se visitaron 16 organizaciones de productores rurales de la Región Patagónica y las Unidades Provinciales de Ejecución (UPEs) del Programa PRODERPA, con la finalidad de conocer su experiencia en administración de fondos rotatorios dirigidos a otorgar préstamos a productores rurales.

La metodología utilizada consistió en entrevistas semi estructuradas, realizadas en las sedes de las organizaciones sociales, en las que participaron técnicos, dirigentes de organizaciones, integrantes de las UPEs y productores beneficiarios de los fondos.

Las variables analizadas durante las entrevistas fueron: características de la institución, formación y experiencia de sus participantes, experiencia previa en la administración de fondos públicos, existencia o no de proyecto asociativo conjunto, características de los fondos recibidos, funcionamiento del fondo en sí, funcionamiento de la UPE, entre otros.

A continuación se expone una descripción de las organizaciones relevadas en cada provincia, destacando los aspectos más relevantes, dejando para una segunda parte de conclusiones la descripción de las problemáticas identificadas en las instituciones y las UPEs, y recomendaciones realizadas para mejorar la asistencia a las mismas.

### **1] Provincia de Chubut**

En Chubut se relevaron 7 organizaciones de productores, de las cuales sólo 2 administran fondos rotatorios de PRODERPA (FOCO). El resto recibió fondos de otros organismos u ONGs.

#### **1. Comunidad Mapuche Sierra Colorada y Lago Rosario**

Estas dos poblaciones, ubicadas a unos 5 km entre sí y a 25 km de Trevelin por caminos de montaña, se constituyeron como comunidad mapuche a mediados de 2010. Esta personería jurídica les dio la posibilidad de realizar gestiones con la Provincia de Chubut e incluso con la Nación, como por ejemplo, un censo (son 400 habitantes entre las 2 comunidades), la construcción de un galpón de acopio, alcantarillado de los caminos, entre otros.

Originalmente contaban con 12 personas en la Comisión Directiva; sin embargo, hoy quedan sólo 5 miembros activos en la misma. De la misma forma, la difícil movilidad hace que cuenten con una baja participación en las reuniones, aunque siempre con la presencia de miembros de la Comisión, tratando de consensuar las decisiones entre los presentes.

No cuentan con buena señal de celular ni tienen una radio local, por lo que sólo utilizan los “mensajes al poblador” de Radio Nacional.

La principal actividad productiva de la comunidad es la ganadera ovina y caprina.

En mayo de 2012 recibieron un FOCO PRODERPA de \$90.000, que formaba parte de un proyecto conjunto que incluía:

- La construcción de un galpón de acopio, principalmente destinado al resguardo del alimento, además de otras funciones productivas y sociales para la Comunidad

(acopio de leña, etc). El mismo se inauguró en febrero de 2013, y fue construido a mitad de camino entre Sierra Colorada y Lago Rosario, para favorecer la logística.

- La compra de un camión, un tractor y una carreta, ya que la movilidad es uno de los problemas principales de los productores de la zona. Este parque no había sido aprobado al momento del relevamiento.

Con el fondeo de \$90.000 se compraron en conjunto 1000 fardos de pasto y 1039 de alfalfa en junio de 2012, que se repartieron entre unas 50 personas.

Adicionalmente, la Comunidad también administra un FR de \$10.000 de PRODERPA, destinado a un Botiquín Sanitario, el cual, por tratarse de montos menores, no lo administran con plazos fijos de devolución.

## **2. Cooperativa “De vuelta al campo”**

Entre 2007 y 2008, los productores de la región comenzaron a agruparse. El municipio de Paso de Indios vio allí una oportunidad que se generaba para los productores, por lo que brindó un equipo de apoyo (técnico formulador, veterinaria, etc). Como una derivación de ello, la Cooperativa “De vuelta al Campo” se forma en 2009 como parte de un programa provincial. Son 37 socios pero hay más productores que comercializan a través de la cooperativa. Ninguno tiene más de 500 cabezas.

En el galpón de la Cooperativa, que tienen en comodato, acopian la lana. Desde la Cooperativa envían condiciones de venta a los compradores que hacen ofertas por fax para licitación. Se vende al mejor precio, pero se consensua entre los socios el precio aceptable.

Venían trabajando desde 2006 con un Fondo Rotatorio de un Programa Municipal (prefinanciación de esquila) que debían devolver a los 6 meses, siempre asegurando el recupero de la venta en conjunto. En junio de 2012 PRODERPA otorgó un FOCO para que continuaran con la operatoria de prefinanciación, pero ahora siendo la Cooperativa la responsable de la administración. Para ello, cuentan con la asistencia permanente de una técnica del Ministerio de Producción provincial.

Los socios llenan una solicitud donde estiman cuantos kilos de lana van a entregar en esa temporada (año), y en base a eso se le da la “prefinanciación” de \$3 por kilo (es insuficiente en algunos casos, pero minimizan el riesgo, ya que el precio de venta suele estar por arriba de los \$18).

## **3. Asociación de Productores del Valle del Rio Corcovado**

La Asociación se constituyó como tal en noviembre de 2009. Es una Asociación Civil que nace de la mano de los Microcréditos (MC) otorgados por la CONAMI.

En la actualidad cuentan con 50 socios aproximadamente, principalmente productores ovinos, todos del área de influencia del río Corcovado y la población del mismo nombre, ubicada a

unos 65km de la ciudad de Trevelin, en la zona cordillerana de la Provincia de Chubut. En principio, todos los socios tienen una participación activa en la Asociación.

Además de la actividad ovina, los socios se dedican a actividades como: frutas finas, huertas, apicultura, vivero forestal, y alambique para licores, entre otros.

En el año 2011 fueron aprobados como Entidad Ejecutora de la CONAMI y recibieron un fondeo escalonado para la gestión de MC. Para el recupero de los créditos, se tomó como plazo máximo 1 año, y las propias solicitudes proponían su forma de devolución. La Asociación, dentro de las condiciones de la CONAMI, enmarca el mecanismo de devolución en un criterio social. Sus palabras textuales fueron: “que los beneficiarios puedan pagar la cuota”, considerando las condiciones generales de la región.

Este primer fondeo se asignó en 37 créditos individuales, entre los cuales 8 ó 9 quedaron en mora al cierre del período de recupero, y se encuentran tratando de realizar un seguimiento para el recupero de esos fondos.

Un año después, en Octubre de 2012, habiendo cumplido los requisitos de la CONAMI (asignación y rendición con comprobantes de las inversiones del 70% de los fondos entregados en el primer desembolso), recibieron el segundo tramo de CONAMI por \$50.000 adicionales, con los que se financiaron a 5 grupos de entre 4 y 5 personas cada uno, que no son socios, y aún no presentan ningún atraso en sus pagos.

Durante el 2013 fue otorgado un ANR a través de PRODERPA de casi \$700.000 para la adquisición de un parque de maquinarias, las cuales finalmente estarían llegando a la organización durante Junio de 2013.

#### **4. Comunidad Indígena Foco-Cahuel**

Este es el caso de otra Comunidad de Pueblos Originarios, compuesta por 17 familias (aproximadamente 180 personas) sumadas a una aldea escolar. Se encuentran en el Departamento de Cushamen, Provincia de Chubut, sobre la frontera norte con la Provincia de Río Negro. Ubicada a unos 70km de la ciudad de El Maitén, y 160km tanto de Esquel como de El Bolsón, se trata de una región de precordillera con difícil acceso, y pobladores/productores muy dispersos en la zona, cuya actividad productiva principal se basa en la lana y el mohair.

Han tenido oportunidad de trabajar con MC de CONAMI, pero los montos que maneja son bajos en relación a los necesarios para las inversiones que son necesarias para los productores.

En el año 2009 recibieron fondos por \$100.000 para la utilización en un FR de prefinanciación de Mohair y Lana. Los fondos fueron provistos por CIPSI (Coordinación de Iniciativa Popular de Solidaridad Internacional), una ONG de origen italiano, que ha trabajado en la zona con los objetivos de mejorar las condiciones de vida de pequeños productores ganaderos de la Patagonia Norte, fortaleciendo la producción de mohair y lana.

La propia comunidad recibe la lana, y la clasifican, entregando un precio por kg de lana al productor, según la clasificación dada, firmando un recibo con el detalle. El precio se estima para cada esquila y para cada clasificación de lana, montos que son acordados en asamblea de la Mesa de Desarrollo. Una vez recibida la lana, que es acopiada en el galpón de un miembro

de la comunidad, realizan la venta en conjunto a través de la cooperativa “De Vuelta al Campo”, ubicada en Paso de Indios, Pcia de Chubut.

El objetivo del prefinanciamiento es que el productor cuente con dinero, generalmente destinado a la esquila y algo de excedente, para solventar la espera, que a veces puede ser de un año, a la expectativa de conseguir el mejor precio de venta posible.

Es importante destacar que el precio varía según la calidad de la lana. En ese aspecto, la comunidad se organiza en pos de capacitar e incluir a jóvenes para las tareas de clasificación. Del mismo modo, destacan la importancia que este proceso ha tenido para fomentar la mejora en la calidad, ya que a mejor calidad, mejor precio se paga al productor.

Adicionalmente al FR de CIPSI, la comunidad ha recibido de PRODERPA un ANR de \$530.000 para la adquisición de un parque de maquinarias, el cual estaban por recibir.

## **5. Comunidad Alto Río Percy**

Se trata de una Comunidad Vecinal de la zona del mismo nombre, ubicada a orillas del río Percy, en la zona cordillerana de Chubut, a unos 20 km de la ciudad de Esquel. Esta Comunidad se conformó básicamente por la necesidad de conseguir herramientas de financiamiento en forma directa, que previamente debían pasar a través del Municipio de Esquel.

Comenzaron agrupándose en 2011 como una comisión agropecuaria y actualmente se encuentran tramitando la personería jurídica como Comunidad Indígena. Como su propio origen lo marca no se trata específicamente de individuos agrupándose por motivos productivos, lo que también se ve reflejado en las diversas actividades de sus socios. De todos modos, la mayoría tienen una base en la ganadería ovina, en la que se basó el FR que administran.

En Julio de 2012 recibieron un subsidio de parte de la SSAF, quienes sugirieron que se organizaran y formaran una comisión para administrarlo como FR. Fue un fondeo de \$32.000 aproximadamente. La entrega se hizo directamente en bolsas de pellets de alimento balanceado, de las cuales el 50% las repartirían como subsidio, y las restantes integrando un FR (reintegrable por parte de los productores).

## **6. Comunidad Indígena de Nahuel Pan**

Es una comunidad indígena ubicada en la zona precordillerana de Esquel en la Provincia de Chubut, a unos 20km de la mencionada ciudad, centralizados en la Estación Nahuel Pan del Viejo Expreso Patagónico “La Trochita”.

La comunidad se conforma por 19 familias (aproximadamente 200 personas), y se basan en la actividad ganadera.

Comenzaron a organizarse en un sentido más formal en el año 2007, buscando un mayor orden y participación de los integrantes, así como tener personería jurídica como Comunidad

Mapuche. Para las asambleas no han logrado una fuerte participación, pero siempre se basan en el consenso entre los asistentes.

En 2011 recibieron un fondeo neto de \$35.000 de la SSAF, para administrar como FR. Para ello, firmaron un contrato con el Municipio de Esquel para la compra en conjunto de, entre otros, pellets, fardos, avena y maíz partido.

En 2012 la SSAF volvió a bajar fondos con el mismo concepto. Esta vez fueron unos \$50.000 que, a través de Nahuel Pan por contar con personería Jurídica, la mitad de esos fondos llegarían a la Comunidad de Alto Río Percy. Sin embargo, estos fondos se manejarían al 50% como subsidio, y el restante 50% como FR.

## **7. Comunidad Mapuche Necull Mapu**

Se trata de una Comunidad constituida en 2002, compuesta actualmente por 18 familias, y, como la de Fofo Cahuel, se encuentra en el Departamento de Cushamen, en la zona precordillerana norte de la Provincia de Chubut.

La comunidad se ha manejado históricamente sobre sus objetivos sociales, promoviendo el progreso material y social de sus miembros, elaborando e impulsando proyectos, siempre preservando y promoviendo el desarrollo de la cultura mapuche.

Ante la necesidad de financiamiento para promover el desarrollo de sus integrantes, en 2012 fueron incorporados como Entidad Ejecutora de la CONAMI, a través de la Entidad Administradora ADRE (Agencia de Desarrollo Regional Esquel). En Octubre de ese año recibieron \$100.000 de esta entidad para ejecutar Microcréditos, más un 30% (\$30.000) destinados a cubrir gastos operativos de la gestión de MC.

A mayo de 2013 habían entregado \$80.500 en MC, y no presentaban mora, aunque recién comenzaba el período de recupero, ya que, al dar 6 meses de gracia a todos los créditos, recién marzo/abril fueron los meses de los primeros pagos.

## ***2] Provincia de Rio Negro***

En Rio Negro se relevaron 6 organizaciones, de las cuales 5 tienen FOCO PRODERPA:

### **8. Cooperativa Savia Andina**

La cooperativa se formó en 2011, asociando a 15 productores hortícolas de la zona de Viedma. Inicialmente se agruparon de manera informal para la compra de insumos en conjunto (fertilizantes y otras materias primas) y luego se cooperativizaron por decisión propia con la intención de tener mayor acceso a financiamiento.

Tienen una parcela común para la Cooperativa de 12 ha. para cebolla y zapallo. Actualmente, venden en forma individual y están comenzando a tener experiencias de venta conjunta.

Presentaron a PRODERPA un proyecto de adquisición de insumos para horticultura (contingencia) en junio de 2011 más un FOCO para el financiamiento de insumos.

El FOCO lo recibieron en diciembre de 2012. Hasta ahora otorgaron créditos una sola vez, se dieron en dinero y se calcularon en valor producto (kilos de urea) para su devolución. Se fijó una sola fecha para la devolución de todos los créditos (30 de junio), basada en el momento en que necesitan contar con los fondos nuevamente.

Por otro lado, decidieron reservar una parte de los recursos del FOCO (10% del total) para afrontar los gastos administrativos.

### **9. Cooperativa de Provisión y Comercialización Agropecuaria, Apícola y Granjera “Productores Orgánicos Patagónicos Ltda” (COOPOP)**

La cooperativa COOPOP se formó en el año 2000. Actualmente son 24 socios activos y 4 pasivos. Empezaron con un proyecto de lombricultura certificada, con ayuda del Estado, pero hoy los socios se dedican principalmente a la producción hortícola. Todos arriendan la tierra, unas 7 ha en promedio.

Tiene un Consejo de Administración de 6 titulares que se junta una vez al mes, pero no de manera exclusiva, sino abierta la participación de los socios. Se comunican principalmente por celular, pero tienen reuniones asiduas ya que venden dos veces por semana en la feria de Viedma. Además, se juntan 2 veces por semana en el galpón de la cooperativa (comodato de IDEVI). Ahí definen lo que va a entregar cada socio según la disponibilidad y en función de los pedidos que reciben, tanto para la participación en la feria, como para la provisión a Comedores Escolares de la ciudad de Viedma (son proveedores del estado), y también para los envíos en el Tren a Bariloche. También discuten alternativas de financiamiento.

Todos los socios venden su producción hortícola a través de la cooperativa y hacen compra conjunta de fertilizante. La cooperativa maneja una cuenta corriente para cada socio donde acredita los pagos y recupera los créditos entregados.

Manejan además un parque de maquinarias, por el que cobran el servicio así como por la comercialización, para lo cual cobra distintas comisiones.

Recibieron varios aportes del Estado con los cuales lograron armar un fondo rotatorio en el que inclusive pusieron aportes propios. Llevan la administración en forma ordenada, con registros en Excel, pero han tenido el inconveniente de la desvalorización del FR.

En 2011 solicitaron un FOCO a PRODERPA para acrecentar el Fondo Rotatorio para financiar insumos u otros gastos de la campaña a los socios.

### **10. Sociedad Rural de Comallo (SRC)**

La SRC tiene 18 años de antigüedad, y tiene base en el poblado de Comallo, ubicado en la meseta de la Provincia de Río Negro, a unos 700km de Viedma y a poco más de 100km de la ciudad de Bariloche.



Se trata de una región que, hasta el día de hoy, presenta serias complicaciones debido a las dificultades de movilidad por la lejanía de centros urbanos más grandes, sumado a caminos de ripio en la mayoría de sus trayectos, lo que repercute en altos costos de fletes y movilidad de la producción, así como el combustible presenta valores más altos que en otras poblaciones de la zona. Por otra parte, a pesar de que en la provincia está en funcionamiento el Tren Patagónico, que comunica las ciudades de Bariloche y Viedma, y que pasa por Comallo, lamentablemente hoy todavía no es una herramienta viable de transporte para todas las necesidades productivas.

Hoy en día está compuesta por aproximadamente 50 productores, de los cuales, como máximo, 30 son socios activos, quienes aportan una cuota anual de \$250 para ser parte de la Sociedad. A pesar de su antigüedad, no cuentan con sede ni galpones propios.

También es importante destacar los entrevistados comentan haber tenido conflictos con las autoridades anteriores, e incluso declaran que han existido diversas irregularidades dentro de la gestión de la Sociedad, por lo que entre los meses de agosto y octubre de 2012 se logró un cambio de autoridades de la Sociedad.

La Sociedad recibió un FR por parte de Ley Ovina entre 2007 y 2008, del cual las nuevas autoridades dicen no tener mucha información ni documentación. Expresan que fue superior al de PRODERPA, y que el mismo habría presentado un recuperó mínimo o nulo.

En Julio 2012 recibieron un FOCO de PRODERPA de \$50.000, que fue asignado por las autoridades anteriores. Según expresan, hoy en día no cuentan con toda la documentación y/o información respecto al FOCO, ni respecto a la evaluación y entrega de fondos, ni en lo que hace al recuperó de los mismos antes de la asunción de las nuevas autoridades.

## **11. Cooperativa Agrícola Ganadera Peñi Mapuche Limitada**

Se trata de un grupo que lleva 14 años trabajando de manera grupal, ubicado en las zonas linderas al pueblo de Ñorquinco, en zona de precordillera en la región sur de la Provincia de Río Negro.

En la región, hoy en día, hay solamente 2 compradores de mohair y 7 de lana. Al ser pocos los compradores, han visto la compra y venta en conjunto como una necesidad. Ya en 2001 existían grupos asociativos en los distintos parajes y el Ente de Desarrollo Región Sur de la Provincia les prestaba dinero con un mínimo interés, para prefinanciamiento de esquila por grupos del Programa Ganadero. Esta fue la primera experiencia de Fondo Rotatorio en Río Negro, pero en este caso, la administración estaba a cargo del Ente.

En 2004/2005, ante el crecimiento de los grupos asociativos, aparece el Programa Mohair en la región, con prefinanciación productiva exclusiva de mohair (no lana), inicialmente con la llegada de forraje, es decir, el Programa bajaba producto y no en dinero.

Entrando en 2007, varios grupos de la región de Ñorquinco empiezan a intentar organizarse como cooperativa (la cual fue conformada legalmente en 2009), básicamente porque

necesitaban vender en grupo, y el principal comprador planteó la posibilidad de no hacer más compras ya que debía hacer muchas liquidaciones (una por cada productor).

Adicionalmente, al subir los costos y la cantidad de socios, comienzan a gestionar nuevos fondos, a la vez que los mismos empiezan a ser administrados por la organización, por lo que finalmente se conforman en una Cooperativa.

En 2009, con la Ley Ovina (LO), se crea en la Cooperativa el primer banco de forraje de la Provincia, que funciona de manera muy similar a los FR habituales, excepto que totalmente en valor producto: LO entrega forraje a la organización, la cual lo reparte entre los productores, los que devuelven al valor del forraje al momento de la devolución.

El sustento de la Cooperativa se basa en el cobro de una comisión, que se factura y se cobra como una retención en las ventas, al mismo tiempo que hacen la retención correspondiente al FR. Inicialmente la comisión fue del 5%, pero en la actualidad establecieron dos comisiones diferentes: 5% para socios activos, y 7% para socios no activos o ingresantes.

La Cooperativa ha organizado una comparsa de esquila. Socios y no socios pueden utilizar sus servicios, pero se esquila al costo, dando incluso mejor paga a los integrantes de la comparsa. La diferencia entre socio y no socio es que el socio entrega mercadería a la cooperativa para su comercialización, mientras que el no socio paga por el servicio. Incluso para esta tarea han trabajado en capacitar jóvenes para insertarlos en la actividad dándoles oportunidades laborales.

En la actualidad manejan un solo FR, compuesto de 3 aportes diferentes: \$70.000 del Programa Social Agropecuario (PSA – instancia predecesora de la SSAF); \$60.000 de CIPSI (ONG italiana también mencionada en Corcovado y Fofo Cahuel de Chubut); y \$100.000 de PRODERPA, estos últimos recibidos en noviembre de 2011.

El FR se utiliza para la prefinanciación de lana y mohair:

- Lana: prefinancian alimento para los animales, esquila a través de la comparsa propia, y el recupero se hace a través de la entrega de kg de lana y la retención del costo de la venta en conjunto que se realiza posteriormente a través de la Coop..
- Mohair: se prefinancia con dinero, evitando intermediarios (que sólo intercambian por mercadería y a bajo precio), para poder resistir en hasta períodos de mejor precio.

Al trabajar con la comercialización en conjunto, y la entrega de la lana/mohair a través de cuya venta se hace el recupero del FR, han implementado la clasificación de la lana al momento de la entrega por parte del productor, haciendo una diferenciación de calidad. Con la lana clasificada, se prefinancia y paga mayor precio por mejor calidad, lo cual fomenta que los socios de la Coop. quieran mejorar la calidad de la lana conseguida.

## **12. Cooperativa GIRPAT**

GIRPAT es una cooperativa de productores de gírgolas que se crea en el año 2005 con el objetivo de poder vender en el mercado formal bajo una etiqueta común. Se compone de 14 socios activos, de los cuales 8 producen gírgolas actualmente (dado que no todos los socios

producen en todas las campañas). Todos los productores tienen una amplia experiencia en la producción de gírgolas – entre 8 y 15 años produciendo –.

Antes de formar la cooperativa, cada uno de ellos producía de manera individual pero luego se dieron cuenta que para posicionar el producto necesitaban una etiqueta y crearon la marca que hace 3 años está certificada.

A partir de la creación de la Cooperativa, los productores construyeron una planta disecadora para lograr disecar todo aquellos que no logran vender en fresco. Un programa del Ministerio de Trabajo subsidió el horno y la planta, y si bien el municipio se comprometió con una contrapartida, no terminó cumpliendo con ella y estuvieron un tiempo sin lugar donde poner los hornos, hasta que finalmente alquilaron un predio que era parte del patio de la casa de una de las productoras, el municipio les otorgó \$35.000 y aportando ellos la mano de obra lograron instalar allí la planta que hoy tiene un horno de secado, sala de lavado y cámara de frío.

Actualmente cuentan con una etiqueta y se hallan habilitados para vender las gírgolas disecadas. Comercializan en conjunto a través de la cooperativa vendiendo en el mercado interno a supermercados en distintos puntos del país. Cada productor trae los cajones con los hongos que coseche, eso se pesa y se anota, se filetea y se deshidrata en el horno (10/12 hs lleva y se tiene que controlar todo el tiempo).

Una vez listo, se pesa, se anota y se embolsan. Luego hay dos opciones:

- O bien el socio se lo lleva y paga el 10% por el servicio a la cooperativa;
- O bien, lo deja en la cooperativa para que ésta lo etiquete y comercialice y recién cuando ésta logra colocarlo se le paga al productor (pueden pasar 60 días o un año hasta que logra comercializarse).

También están comenzando a comercializar gírgolas en polvo. Proyectan en el futuro vender envasados al natural y en escabeche y otros productos deshidratados (frutas y hortalizas), pero para esto último aún les falta la habilitación (creo que la estaban tramitando).

Cada socio tiene en promedio 1.000/1.500 troncos, cuando para que cada unidad individualmente resulte rentable debe tener alrededor de 3.000 troncos. Hoy la mayor limitación está dada por el espacio, por eso su próximo proyecto es la construcción de un sombreadero.

Cuenta con un FOCO de PRODERPA de \$30.000. El mismo se solicitó para: a) poner los sombreaderos para aumentar la producción, y b) implementar las mejores prácticas para las cuales se habían capacitado.

### **13. Mercado de la Estepa**

El Mercado de la Estepa es una Asociación Civil que surge como respuesta a la falta de espacios de comercialización para los pequeños productores, y principalmente para los artesanos de la región de Bariloche. La actividad principal se basa en el hilado y productos hechos en lana

(diversos tipos), mohair, pero también trabajan con productores de dulces y productos en cueros.

Está emplazado en Dina Huapi, en el cruce de la ruta nacional 40 y la provincial 23, a unos 20 km de Bariloche, principalmente debido a la ventaja comercial que esto implica, además de que se encuentran cerca de donde históricamente se realizaba la feria de la zona.

Lo conforman más de 350 familias de distintos parajes y centros urbanos de hasta 300km de distancia de Bariloche, en la meseta y zona precordillerana de la provincia de Río Negro. Estos miembros participan vendiendo sus artesanías y turnándose para atender el mercado.

Es importante destacar que los productores que quieren estar en el mercado tienen que formar grupos (existen grupos de entre 5 y 70 personas), participando así de una forma asociativa para incorporarse.

Tienen varios FR, a pesar de que la mayoría no ingresaron como tales, sino como partidas de varios proyectos, y después la propia organización pasó a usar como FR:

**1) Banco de lana:** después de la época de esquila (verano) no conseguían lana de buena calidad. Originalmente Surcos Patagónicos (asociación civil previa al Mercado) compró \$5.000 de lana (también consiguieron lana donada) distribuyéndola entre los 9 parajes donde se encuentran los grupos. Después el productor tiene que devolver el equivalente del costo pero en lana ya hilada, cuyo precio es mayor al de la lana sin hilar, y por ende el sistema le permite al productor quedarse con lana, para hacer hilado o productos finales.

En ningún momento hay efectivo de por medio, todas las transacciones se hacen con lana. Con posterioridad, la lana hilada se vende y así el Mercado recupera el capital.

También compraron animales para abastecer de lana al banco. Estiman que hoy, entre las ovejas y la lana se trata de un fondo de unos \$10.000.

En lo referente a la registración, no es simple. La misma la completan los mismos productores que atienden en el mercado, que, como se van turnando, no siempre lo completan de la misma manera.

**2) Microcréditos CONAMI:** como Entidad Ejecutora de la CONAMI, administran la entrega de MC para compra de ruelas (máquina de hilar).

Como muchos productores no tenían ruelas para el hilado de la lana, junto a la Fundación "Gente nueva", que tienen talleres de carpintería, lograron imitar y fabricar ruelas de menores costos y tamaños, más ajustados a los pequeños productores. Las mismas artesanas fueron asesorando al carpintero para armar la ruela de la mejor manera, desde un punto de vista productivo y hasta ergonómico para ellas. Así, lograron una ruela que sale unos \$1.000.

El recuperado se ubica entre un 93 y un 95%.

**3)** Un FR de unos \$5.000,- para abastecer el local de Surcos Patagónicos en BsAs, para la venta de sus productos allí. El objetivo es que la entrega de productos al local se manejen como una "compra" de productos y se pague en el momento a través de este FR. Por el incremento de costos debido al transporte de los productos y otras condiciones comerciales, este local hace un recargo del 30% sobre los productos, que son los fondos con los que logran

la sustentabilidad del local (el local de Bariloche sólo recarga un 10% ya que tiene un menor impacto de costos).

La organización también está armando un proyecto para la elaboración de productos artesanales de Guanaco junto con el Proyecto GEF (Global Environment Facility), para el que necesitarían un FR para comprar la lana (el kilo cuesta 30 USD en el mercado ilegal y 80 USD en el mercado legal, ya que es una especie silvestre protegida por el Estado). Han conseguido una donación de USD20.000 para armar el protocolo de producción y además el Ministerio de Ciencia y Tecnología les aprobó un proyecto de 7 millones de pesos para investigación y capacitación, pero el proyecto no contempla la compra de las fibras, que es lo más caro.

Para ello, la CONAMI les aprobó un FR de \$300.000 para armar un banco de lana de Guanaco pero todavía no se ejecutó, ya que es necesario esperar a la aprobación del Protocolo. Este FR lo administrarán de la misma manera que el banco de lana.

También manejaron un ANR recibido de PRODERPA para la construcción de la Casa de la Mujer en Comallo.

### *3] Provincia de Neuquén*

En Neuquén se relevaron 3 organizaciones de productores:

#### **14. Asociación de Fomento Rural de Chihudos**

La Asociación de Fomento Rural (AFR) “Los Chihudos” se constituyó formalmente en el año 1998. Se trata de un grupo de crianceros de caprinos y ovinos de la zona de Los Chihudos (ubicada al este del río Neuquén en el departamento de Añelo y abarcando una superficie aproximada de 350.000 has) que hace más de 20 años trabajan comunitariamente pero que, a partir de dicho año decidieron conformar la asociación con el objetivo de fortalecer la producción y la comercialización.

En la actualidad cuenta con 92 asociados, 70 de ellos con participación activa, quienes se hallan distribuidos en la región de Chihudos Norte, sur y medio, zona aislada y de muy difícil acceso.

En marzo de 2012 recibieron apoyo de PRODERPA para implementar un proyecto cuyo fin era incorporar la suplementación para el engorde de los animales y mejorar la producción de los crianceros que, debido a factores climáticos, habían sufrido serias reducciones en el stock y las pariciones. La importancia del proyecto también reside en modernizar las prácticas de engorde de los productores, incorporando forraje y corrales, las cuales no son acordes a las condiciones actuales y que implican un alto componente de riesgo. Los productores aún venden de manera individual – no han podido coordinar la comercialización colectiva a través de la AFR por problemas de permisos que les resulta muy oneroso tramitar.

Para desarrollar el proyecto, la Asociación solicitó al PRODERPA un galpón de acopio y un FOCO de \$65.000 para adquirir el alimento en forma conjunta y otorgar créditos a los socios que lo precisaran.

Los créditos del FOCO son en producto (balanceado, fardos, pellets de alfalfa y maíz). La AFR compra estos productos y los almacena en el galpón. El productor puede comprar lo que necesita pagándolo al contado, o puede solicitar crédito a la Asociación.

Los productores tuvieron dificultad en aceptar la idea de la suplementación ya que históricamente siempre engordaron sólo a campo. No obstante, cuando vieron los beneficios de la suplementación comenzaron a incorporar la práctica. También el FR lo utilizan para dar alimento para los animales de consumo doméstico y los de trabajo (pe. el caballo).

El requisito para tomar crédito es tener la cuota social al día y participar cada tanto de las reuniones de la AFR. Prestan a socios. No tienen un criterio explícito de priorización porque por el momento nunca han tenido la necesidad de hacerlo.

Cuando el productor solicita el financiamiento, se anota en el formulario de solicitud la cantidad de forraje o alimento que se lleva y se le entrega un remito. El productor firma la solicitud (donde se indicó las cantidades que se lleva) y se le hace firmar un pagaré. Cuando el productor paga se le da un recibo. El pago se calcula haciendo las cantidades que retiró por el valor producto al momento del pago (que lo averigua el tesorero llamando a los proveedores).

Tienen cuatro líneas de crédito:

- Para engorde de caprinos. 60 días.
- Para engorde de bovinos. 90 días.
- Suplementación para madres. 6 meses.
- Suplementación de chivos: 4 meses

Hasta ahora no han tenido problemas graves de mora o incobrabilidad (sólo un caso que no pudieron recuperar). Llevan una contabilidad ordenada pero no les permite planificar los movimientos ni saber la disponibilidad de Fondo en todo momento.

## **15. Asociación Criadores Cabras de Angora (ACCAN)**

La Asociación se formó en el año 1998, momento en el que la fibra de mohair tenía un precio importante a nivel internacional, con el objetivo de promover y desarrollar la cría de caprinos de angora. Actualmente, son 67 socios productores ovinos y caprinos distribuidos en los Departamentos de Picún Leufu, Catan Lil, Aluminé, Picunches y Zapala.

La Asociación realiza el acopio y la comercialización de la lana ovina y de cabra de angora (mohair). Los productores llevan la lana de cada campo al galpón y ahí se registran las cantidades que entregan y se les da un comprobante. No sólo se registra la cantidad sino la categoría de la lana y, si bien la primera categorización se realiza en el campo del productor (el mismo productor la realiza), después en ACCAN se controla que sea efectivamente la categoría declarada.

La principal ventaja de la Asociación es que pueden generar volumen y negociar un mejor precio. El diferencial de precio respecto a la venta individual es más del 50% y puede ser mayor según la época. El problema que enfrentan es el financiamiento porque tienen un descalce entre el momento en que acopian y el que venden. Este descalce puede ir de 6 meses a 2 años.

El FOCO, que busca solucionar esa cuestión, funciona a partir de la entrega de la lana a la Asociación, por la que el productor recibe un “adelanto” en dinero, de acuerdo a los precios de referencia por categoría que proporciona el Programa Mohair o Prolana. Cuando ACCAN vende descuenta a cada socio el “adelanto” y una comisión por el servicio de venta, y le devuelve el resto.

Previo a este FR, ACCAN manejó un FR constituido con aportes propios de dos socios y también recibió fondos del Programa Mohair con los que realizaba la operatoria descripta (“prefinanciamiento de esquila”) pero a diferencia del FOCO actual, el fondo debía devolverse al Programa.

Actualmente utilizan el FOCO en dos momentos del año, cuando realizan los acopios. También incorporaron créditos para la compra de reproductores en ferias.

## **16. Cooperativa “6 de Agosto”**

La Cooperativa “6 de Agosto” nuclea a 20 productores del departamento de Confluencia (todos socios activos) que actualmente venden en el Mercado Concentrador de Neuquén (MCNQN) aproximadamente 950 toneladas de frutas y hortalizas al año, siendo el mismo MCNQN el principal canal de venta de su producción.

La Cooperativa se conformó a fines de 2012. Están iniciándose en el proceso cooperativo. Asisten a talleres de capacitación en la materia del INTA (financiados por PRODERPA).

Se comunican por teléfono o personalmente. Realizan asambleas periódicas, en este momento principalmente por el tema del FR. Acaban de adquirir una PC. Tienen celular.

El apoyo a PRODERPA se solicitó para fortalecer a la Cooperativa y a través de ella a los productores hortícolas. El objetivo es que los productores trabajen en forma asociada y tengan capital para realizar inversiones en los predios y mejorar las condiciones productivas.

Con este objetivo, recibieron un FOCO en marzo de 2013. Tienen un Reglamento redactado por el Programa con participación de los socios. Crearon un Comité de Gestión del FOCO integrado por productores, el Mercado y el Centro Pyme que es el organismo provincial de asistencia técnica para la producción.

Los socios de la Cooperativa ya tenían experiencia en el manejo de créditos ya que forman parte del programa de financiamiento del MCNQN, que funciona hace 10 años. No obstante, dada la reciente conformación de la Cooperativa, se decidió que la administración del FOCO sea realizada por el Mercado, al tiempo que se capacita a los socios para que puedan realizarla ellos en el futuro.

**Tabla Resumen de las Organizaciones de las 3 Provincias:**

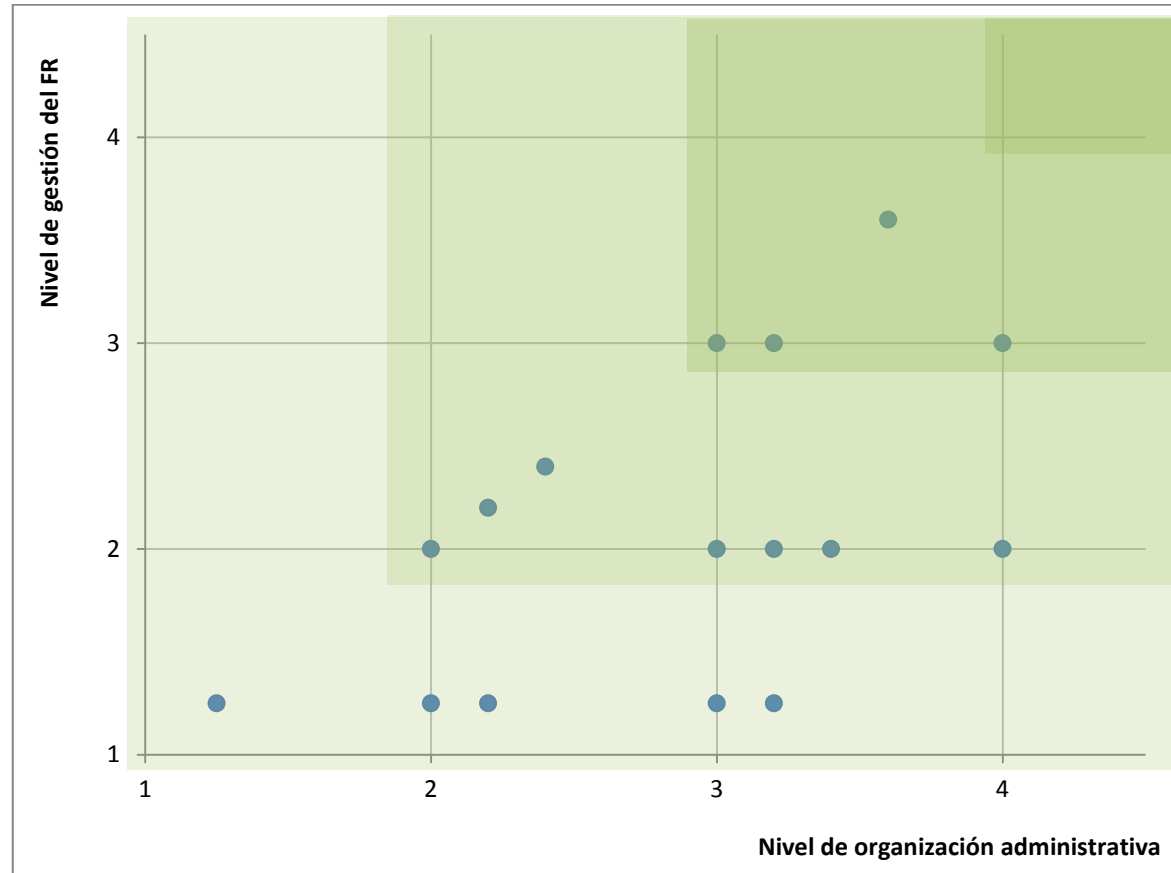
	Nombre de la organización	Perfil Productivo	FOCO	Otro FR	ANR Proderpa	CONAMI
<b>CHUBUT</b>	<b>Comunidad Mapuche Sierra Colorada y Lago Rosario</b>	Ganadería (Lana y Mohair) y artesanías	\$90.000 para alimentos para animales y otros (mayo 2012) +\$10.000 para botiquín sanitario	En 2010, un crédito de SSAF	Construcción del galpón	No
	<b>Cooperativa “De vuelta al Campo”</b>	Ganadería (Lana y Mohair)	\$180.000 (junio 2012) para prefinanciación de compra de lana	No	No	No
	<b>Asociación de productores del Valle del Río Corcovado</b>	Fruta fina, ganadería, huerta, apicultura	No	No	Parque Maquinarias	Cartera de \$110.000 en 2001 + \$50.000 en 2013
	<b>Comunidad Indígena Fofó-Cahuel</b>	Ganadería (Lana y Mohair)	No	\$100.000 para prefinanciación de Mohair y Lana (2009, CIPSI)	Parque de maquinarias	No
	<b>Comunidad Alto Río Percy</b>	Ganadería (Lana)	No	\$32.000 de SSAF para compra de pellets (julio 2012); la mitad fue subsidio	No	No
	<b>Comunidad Indígena Nahuel Pan</b>	Ganadería (Lana y Mohair)	No	\$40.000 (\$5.000 eran subsidio) de SSAF en 2011 + \$25.000 en 2012	No	No
	<b>Comunidad Mapuche Necull Mapu</b>	Ganadería (Lana y Mohair), cultivos, talleres textiles y de pintura	No	No	No	Cartera de \$100.000 (octubre 2012)



	Nombre de la organización	Perfil Productivo	FOCO	Otro FR	ANR Proderpa	CONAMI
<b>RIO NEGRO</b>	<b>Cooperativa Savia Andina</b>	Productores Hortícolas	\$170.000 (diciembre 2012) para insumos	No	Insumos por Contingencia	No
	<b>Cooperativa COOPOP</b>	Productores Hortícolas	\$150.000 (agosto 2011) para insumos y labores	\$30.000 (Manos a la Obra), ente otros aportes	Tractor	No
	<b>Sociedad Rural de Comallo</b>	Ganadería (Lana y Mohair)	\$50.000 para forraje (2012). Presentaron otra solicitud por \$130.000 en 2013.	FR de la Ley de Ovina en 2008	Insumos por Contingencia (fardos de pasto)	No
	<b>Cooperativa Agrícola Ganadera Peñi Mapuche Limitada</b>	Ganadería (Lana y Mohair)	\$ 100.000	\$70.000 de SSAF + \$60.000 de CIPSI + Banco de Forraje con Ley Ovina en 2009.	No	No
	<b>Cooperativa GIRPAT</b>	Producción y comercialización de Gírgolas (hongos)	\$30.000 para sombreaderos e implementación de "mejores prácticas"	No	No	No

	<b>Mercado de la Estepa</b>	Producción de productos artesanales, principalmente con fibras	No (no sabían que existía)	Banco de lana inicial de \$5.000 (hoy de \$10.000) + \$5.000 para adelanto de compra de mercadería para local. FR de \$300.000 aprobado por CONAMI para banco de lana de Guanaco, pero aún no ejecutado.	Construcción de la casa de la mujer en Comallo	Grupos solidarios y Banquito de la Buena Fe
	<b>Nombre de la organización</b>	<b>Perfil Productivo</b>	<b>FOCO</b>	<b>Otro FR</b>	<b>ANR Proderpa</b>	<b>CONAMI</b>
<b>NEUQUEN</b>	<b>Asociación de Fomento Rural Chihuidos</b>	Ganadería (Carne Ovina y Caprina)	\$65.000 (marzo 2012) para alimento balanceado, fardos, pellets de alfalfa y maíz	\$10.000 (ANR de la ONG Contribuir)	Galpón para acopio	No
	<b>Asociación Criadores Cabras de Angora (ACCAN)</b>	Producción y comercialización de lana de angora (mohair)	\$686.792 para prefinanciación de compra de lana	En el 2003 conforman un FR con fondos privados y cuentan con otro FR de Centro Pyme (es un préstamo que deben devolver)	No	No
	<b>Cooperativa "6 de Agosto"</b>	Producción y Venta de Frutas y Hortalizas (Mercado concentrador de Neuquén)	\$500.000 para guano	No	No	No

Gráfico de Dispersión las Organizaciones según Nivel de Organización Administrativa y Nivel de Gestión del FOCO, FR o Fondo CONAMI:



A partir del gráfico podría concluirse, por un lado, que si bien puede asumirse que existe cierta relación entre el nivel de organización administrativa y el nivel de gestión del fondo rotatorio (por la tendencia de la línea que dibujan los puntos), no necesariamente un buen nivel de organización administrativa da como resultado una buena gestión del fondo rotatorio, por lo tanto, esta relación no en todos los casos es directa.

## B] Conclusiones Sección 1:

En esta sección se resumen las principales conclusiones a las que arribó el equipo técnico de Finanzas Rurales, sobre el funcionamiento de los fondos rotatorios visitados y las UPEs que los asisten, relevadas en el marco de la consultoría realizada con Planet Finance.

Dichas conclusiones se describen en dos secciones, la primera referida a las organizaciones y la segunda a las UPEs.

### B.1) Conclusiones sobre Organizaciones sociales que administran FOCOs

#### *B.1.1] Sobre la sistematización de experiencias de FRs, incluyendo los FOCOs, en la región*

- ❖ Los Fondos Rotatorios, y entre ellos el FOCO, son herramientas que responden a las necesidades financieras de las organizaciones de productores **siempre y cuando su uso se vincule a un proyecto productivo asociativo claro y planificado en el tiempo.**
- ❖ En este sentido, **los Fondos Rotatorios, y entre ellos el FOCO, deben ser una herramienta adicional que se articule con una estrategia de intervención más integral** que se tiene que realizar junto a las organizaciones y que abarque (i) la definición de una clara identidad institucional, (ii) la elaboración de una estrategia productiva, (iii) la consolidación de su organización interna y (iv) su relación con los demás actores -privados o públicos- locales.
- ❖ No se identificó una relación directa clara entre el nivel de capacidad de gestión y el manejo o no de un Fondo Rotatorio. **El relevamiento muestra, en cambio, que la capacidad de gestión parece relacionarse mayoritariamente con (i) el nivel de educación de los integrantes de la Comisión Directiva** (caso de la Asociación de Productores del valle del Río Corcovado), **(ii) la existencia de un proyecto productivo institucional claro** (caso del Mercado de la Estepa o de la Cooperativa Peñi Mapuche), **(iii) la existencia de un proyecto productivo que implique la venta en conjunto por parte de los miembros de la organización** (caso de la Comunidad Fofó-Cahuel, de la Cooperativa Peñi Mapuche o de ACCAN) y **(iv) el apoyo técnico continuo que la organización recibe por parte de otros actores** (caso del Mercado de la Estepa que cuenta con el apoyo de Surcos Patagónicos y de la Cooperativa Peñi Mapuche que cuenta con el apoyo del Ente Desarrollo de la Región Sur).
- ❖ De manera general, las organizaciones que están manejando Fondos Rotatorios en la región –se trate o no de un FOCO- denotan una necesidad de un nivel de **apoyo mayor por parte de la organización financiadora para la gestión** del mismo. Al ser bajo el nivel de apoyo, seguimiento y exigencia para la gestión y recupero de los fondos por parte de la organización de segundo piso, baja es también la gestión interna del fondo por parte de las organizaciones.

- ❖ Asimismo, a nivel general se puede concluir que aquellas organizaciones que han sido capaces de organizarse para comercializar en conjunto muestran mayor solidez que las demás y esto redundará en mayores capacidades para la gestión en general y del FR en particular.

### *B.1.2] Sobre el perfil y capacidad de gestión financiera de las organizaciones*

Como se puso de relieve anteriormente, los perfiles de las organizaciones relevadas en las tres Provincias son muy variados en cuanto a (i) el perfil productivo, (ii) la figura legal, (iii) la cantidad de miembros, (iv) la experiencia en gestión de fondo rotatorio o microcrédito, (v) las características del fondo rotatorio en caso que gestionen uno y (vi) las necesidades particulares de apoyo y asistencia técnica.

Sin embargo, más allá de esta diversidad, unas conclusiones generales acerca del perfil y capacidad de gestión financiera de las organizaciones serían:

- ❖ Las organizaciones que manejan fondos rotatorios y otras herramientas financieras como microcrédito **a menudo llevan registros actualizados, aunque muchas veces lo realizan de manera manual**, por lo tanto su nivel de confiabilidad y su margen de error podrían ser cuestionados. Fundamentalmente utilizan los registros como un mecanismo de control de desembolsos.
- ❖ Sin embargo, **no cuentan con conocimientos ni tampoco herramientas concretas para poder consolidar estos datos básicos y tener datos generales actualizados** de fondos entregados, fondos recuperados, fondos en mora y rotación del fondo. Lo que es aún más grave es que al no poder consolidar los datos no conocen cuál es el monto del fondo a una fecha determinada. Esto impide que puedan hacer una planificación eficiente para atender las necesidades de financiamiento de la organización, a corto, mediano o largo plazo.
- ❖ Otra situación que se pudo observar en la mayoría de las organizaciones es que **los fondos recibidos inicialmente se están descapitalizando**, producto (i) de la inflación y (ii) de la inadecuada planificación de los gastos administrativos y operativos vinculados a la operatoria del fondo rotatorio que lleva a la fijación de un tasa de interés nula o en todo caso insuficiente para cubrirlos y proteger el valor del fondo. Es imprescindible poder transmitir a las organizaciones que el valor del fondo se tiene que cuidar y mantener a lo largo del tiempo.
- ❖ **La gran mayoría de las organizaciones necesitan apoyo para la elaboración de reglas claras de funcionamiento del FR.** Si bien algunas cuentan con reglas tácitas y funcionan sin mayores inconvenientes de esta manera, es imprescindible que todo uso de FR esté pautado de manera escrita por los miembros de las organizaciones. Cualquier actividad de elaboración de reglamento con las organizaciones debe contemplar las reglas generales de implementación de un FR para que todos los integrantes entiendan su funcionamiento, y puedan identificar en qué se diferencia de un subsidio a la organización y que se destino primordial debe ser el capital de trabajo.

- ❖ Se relevó finalmente que **existen importantes necesidades de apoyo (i) a nivel administrativo y contable** (pe: muchas terminan manejándose en efectivo para evitar el pago del impuesto al cheque y transferencias bancarias) y (ii) a nivel de la cobranza en caso de atrasos o no pagos de las cuotas.
- ❖ De todas maneras, y si bien el apoyo técnico de la entidad financiadora -sea o no la UPE- es absolutamente imprescindible, algunas experiencias relevadas en terreno podrían ser destacadas y **se podría pensar en la implementación de capacitaciones intra-grupos, aprovechando el conocimiento y experiencia ya adquirido por algunas organizaciones** y su capacidad de transmisión de conceptos y herramientas a otros grupos, valorizando así el saber popular.

### *B.1.3] Resumen de las problemáticas observadas en las cuales resulta prioritario focalizar*

En función a las reflexiones mencionadas previamente, y como conclusión general del relevamiento de las organizaciones, se puede decir que las siguientes problemáticas y necesidades identificadas resultan prioritarias para establecer líneas de trabajo que fortalezcan a las organizaciones y las ayuden a mejorar la gestión del FR pero a su vez a consolidarse de manera integral:

1. **Las organizaciones requieren de capacitación y asistencia técnica para incorporar elementos que le permitan mejorar el uso de la información de la que disponen.** Estos elementos le permitirán mejorar su planificación financieramente. Vale mencionar también, que este problema se vincula a que usualmente el fondo no está siendo utilizado en su máxima expresión, y por ello, las organizaciones no tienen la necesidad de priorizar o de estar midiendo cuánto otorgan de crédito.
2. **El fondo no rota lo suficiente.** Como se mencionaba en el punto anterior, se observa una subutilización del fondo. Por lo general, lo que las organizaciones realizan es utilizar el financiamiento del fondo por temporadas según el ciclo productivo, pero luego cuando ese fondo es devuelto hasta la próxima temporada en la cual se necesitan financiamiento el fondo permanece estático, no aprovechándose para fomentar otras actividades productivas de los miembros, o incluso, de la agricultura familiar.
3. En algunos casos **se ha observado el otorgamiento de la herramienta FOCO cuando en realidad la organización necesitaba financiar activo fijo** y donde un ANR hubiese sido más efectivo, es decir, el destino del crédito no se correspondía con su metodología, la cual se adapta fundamentalmente a capital de trabajo, o bien, a financiar bienes o actividades de alta rotación. Esto indica que ha habido una falla en la evaluación del proyecto y la asignación de la herramienta, dado que en el marco del programa había otras herramientas financieras que se adaptaban mejor a la necesidad de la organización.
4. **Falta de reglas claras para la asignación y para la gestión de créditos.** Si bien todas las organizaciones cuentan con reglamentos, en muchos casos el mismo se tiene para cumplir con aspectos formales de la solicitud pero no necesariamente resultan en una herramienta de apoyo útil para la organización. Esto da como resultado que las reglas en cuanto a su

asignación y su gestión sean difusas quedando sujetas a la posibilidad de un manejo discrecional por parte de quienes lo administran. Fundamentalmente se ha observado, que dado que como se expuso anteriormente el fondo se halla subutilizado, las organizaciones por lo general no han tenido la necesidad de establecer criterios de priorización en el otorgamiento de créditos, y por tanto, no cuentan con reglas claras establecidas para ello. De mismo modo, en lo que hace a la administración, si bien muchas organizaciones llevan registros de los movimientos del fondo, no saben si esa resulta la forma más adecuada de hacerlo, simplemente se trata de la que ellos han podido implementar.

5. **Pérdida de valor del fondo.** Las organizaciones en algunos casos son concientes de la pérdida de valor de sus fondos, pero de todos modos ante las alternativas de a) conservar el valor del fondo a costa de aumentar el interés o la comisión, o bien, b) que el fondo pierda valor pero la comisión o el interés resulte bajo o accesible para los socios, optan por la segunda alternativa. Por supuesto, este punto no resulta fácil de resolver y se vincula directamente con la capacidad de planificar financieramente. Si bien, como se mencionó, algunas organizaciones conocen el hecho de que su fondo pierde valor con el tiempo, no identifican claramente de qué manera esto impactará en los próximos ciclos productivos ni cómo se restringirán sus capacidades financieras como organización. Frente a esto, la planificación financiera resulta en una herramienta que permite identificar esos puntos más claramente.
6. **Falta de claridad acerca del costo de administrar el fondo.** Se ha observado que en ocasiones el interés o comisión establecidos se halla disociado del costo de administración del fondo. Simplemente establecen un interés o comisión “accesible” para los socios. Tampoco parece haber una clara diferenciación entre lo que es capital del fondo y lo que son los intereses o comisiones generados, por lo tanto, no se conoce qué parte de los fondos podrían destinarse al pago de gastos administrativos.
7. **Necesidad de mejorar la registración.** Si bien en muchos casos los registros de los movimientos del fondo son prolijos y actualizados, a menudo la registración es manual, por lo tanto la confianza que se puede depositar en los mismos puede cuestionarse y a su vez, no existe una consolidación de los datos que genere información útil para la toma de decisiones (como por ejemplo, un historial crediticio por socio).
8. **Debilidades en el tema impositivo (posibilidad de fraude).** Se observó específicamente un inconveniente vinculado al pago del impuesto al cheque. Para las organizaciones que tienen muchas operaciones y las realizan a través de la cuenta bancaria, el impuesto al cheque resulta en un costo adicional que impacta fuertemente en los gastos administrativos del fondo. Frente a esto, lo que las organizaciones hacen para evitarlo es pasar a realizar casi la totalidad de sus operaciones en efectivo, lo que soluciona el tema de los costos pero crea un problema en la seguridad de los fondos ya que la posibilidad de que los mismos sean robados aumenta exponencialmente. Además del riesgo de robo, cuando los movimientos del fondo dejan de bancarizarse se pierde un mecanismo más de registro y control, lo que puede afectar la transparencia del mismo.
9. **Dependencia de un tercero para la gestión del fondo.** En algunos casos se ha observado una falta de capacidad autogestiva en las organizaciones. Si bien el recibir apoyo de terceros puede ser útil, sobre todo para comenzar la operatorio o bien cuando se necesita

una intervención para la resolución de conflictos, el fondo rotatorio es por definición autogestivo, por lo tanto, las mismas organizaciones son quienes deben desarrollar las capacidades para gestionar sus propios fondos. Es preciso trabajar en cómo transferir la capacidad de gestión a la organización para que se vuelva autogestiva y para que se reduzca la intervención de actores como el estado o técnicos de diferentes entidades en la toma de decisiones.

10. **Falta de mecanismos sistematizados para la cobranza.** Si bien no muchas organizaciones tienen problemas de mora, prácticamente ninguna de ellas tiene mecanismos sistematizados de cobranza, es decir, no tienen un mecanismo que les indique qué hacer en caso de mora, sino que tratan cada caso de manera particular.
11. **Falta de pautas claras para la resolución de conflictos.** A menudo las organizaciones no tienen en claro cómo resolverían conflictos en caso de que existieran. Muchas veces, cuando se plantean inconvenientes, realizan una reunión entre todos los socios para solucionarlo, pero si bien este mecanismo puede generar un alto consenso lo cual es positivo, puede resultar poco ágil y práctico para la resolución de conflictos que requieren de respuestas rápidas.
12. **Inconvenientes en la fijación de la tasa de interés.** Por lo general, se observa que no existe un mecanismo de cálculo donde se contemplen los costos para el establecimiento de la tasa de interés. Incluso, en muchos casos en lugar de ser una tasa porcentual se cobra una comisión fija que permanece estable a lo largo del tiempo (a pesar de los índices de inflación). Por otro lado, las organizaciones no parecen tener presente que deben respetar la tasa de interés mínima fijada por el PRODERPA.
13. **No consideran como factible el aporte de socios para engrosar el fondo,** al menos en el corto o mediano plazo. Cuando se las consultó sobre esta posibilidad, las organizaciones manifestaron que no era algo que estuvieran considerando y que lo veían complejo. Sin embargo, vale destacar que puede resultarles difícil considerar esa posibilidad cuando el fondo está siendo subutilizado y por lo tanto no hay necesidad adicional de fondos.
14. **Los fondos en general presentan poco tiempo de maduración.** A nivel general, el promedio de antigüedad de los FOCOs rondaba el año o menos, por lo tanto, es lógico que algunas prácticas aún resulten incipientes y que sea preciso mejorarlas. En lo que se hace a la evaluación de los fondos, este período aún resulta insuficiente para poder analizar cabalmente cómo ha sido el impacto del fondo en el desarrollo de la organización. Sin embargo, esto resulta una ventaja ya que es un tiempo propicio para la realización de ajustes, dado que aún siguen siendo permeables a incorporar cambios en la metodología de implementación.



## B.2) Conclusiones sobre las UPEs

### B.2.1] Síntesis de lo relevado en las UPEs

Las Unidades Provinciales de Ejecución (UPEs) son los equipos que tienen a su cargo la ejecución de los proyectos de PRODERPA, entre ellos la herramienta FOCO. Durante el período de funcionamiento del Programa las UPEs han sufrido diversos cambios de gestión que obstaculizaron su funcionamiento.

Las gestiones actuales de PRODERPA han estado en función por uno o dos años, teniendo que rearmar equipos de trabajo y redefinir las metas y objetivos de PRODERPA en cada provincia.

En general, las UPE reciben proyectos formulados por técnicos de terreno (que en muchos casos no son de PRODERPA, sino de otros organismos vinculados, como INTA, CORFO, Ministerios de producción, Agricultura Familiar, etc.). Estos proyectos deberían perseguir una evaluación integral, no sólo mirando el aspecto productivo sino de qué manera contribuyen al desarrollo. De acuerdo a las características del proyecto de la organización o grupo asociativo, se analiza qué instrumento, de todos los que ofrece el programa, se ajusta más a las necesidades del mismo.

Lo que se observa es que los integrantes de la unidad central de la UPE tienen **dificultades para tener un contacto directo con las organizaciones**. Lo que sucede es que en muchos casos se requiere del apoyo de las unidades provinciales y a veces esta articulación es deficiente. No obstante, se está buscando tener desde la UPE mayor participación en la formulación.

A su vez, en todas las UPE se está estructurando una unidad de **seguimiento y evaluación, que no existía hasta ahora**, lo que les permitirá tener un mayor contacto con las organizaciones y los proyectos en terreno, así como reconocer las necesidades tanto operativas como para mejorar la calidad de informes a la misma UPE.

Respecto al instrumento FOCO, los técnicos de las UPE reconocen la utilidad del mismo y la importancia de su inclusión en los proyectos. No obstante, reconocen dificultades para desarrollarlos por diversos motivos:

- En primer lugar, la falta de conocimiento y/o experiencia de los técnicos en Fondos Rotatorios.
- Los productores no están familiarizados con este tipo de herramientas y por lo tanto, previamente a ofrecérselos hay que realizar un trabajo de sensibilización y luego, un fuerte acompañamiento para que puedan autogestionarlos.
- Es difícil encontrar organizaciones que puedan manejar un FOCO, ya sea por dificultades en la capacidad de gestión, cuestiones internas, y problemas en el cumplimiento de las formalidades respecto a presentación de balances, etc.

Empezando por el armado de expedientes con toda la documentación referente a las solicitudes presentadas, es importante destacar que no se ha planteado un método específico con una lista de control, sino que, por lo general, los arman de manera cronológica respecto al orden de recepción de la documentación. Esto ha llevado al armado de expedientes disímiles, en los cuales incluso se ha omitido incorporar documentación exigida por el Reglamento Operativo de PRODERPA. Asimismo, en los expedientes aparecen todos los proyectos, no solamente lo que contemplan el instrumento FOCO.

En cuanto a la evaluación que realizan antes de aprobar un FOCO, reconocen que ésta debe mejorarse. **Se evalúa principalmente el nivel de consolidación de la organización y la experiencia en manejo de créditos.** La evaluación se hace al momento de armar la Ficha de Proyecto (formulación), ahí se asienta la información sobre la Organización y el proyecto a desarrollar. **La ficha de caracterización organizacional también incorpora información sobre la organización, ingresos obtenidos por la misma y experiencias previas de gestión. Sin embargo, en estas fichas no se incorpora información relevante para la aprobación del FOCO. Se analiza más la conveniencia de un FOCO para el proyecto que la situación, características o capacidades de la Organización para administrarlo en forma sostenible.**

**Donde se asientan más claramente las condiciones que se priorizan a la hora de aprobar el FOCO es en el Dictamen de Comité.**

También destacan el acompañamiento de un técnico aunque como contrapartida advierten que las organizaciones pueden volverse técnico-dependientes y no adquirir capacidades de organización y gestión.

A su vez, también se planteó que la UPE debería basar la evaluación en la información sobre la organización que aportan los organismos provinciales respecto al nivel de formalidad y cumplimiento de las obligaciones que tiene la organización. Esto deja sobre relieve que asumen que una organización puede gestionar un FR si están cumplimentadas las formalidades legales/contables.

Otra cuestión a mejorar es el correcto dimensionamiento del FOCO en función del negocio de la Organización. No se observa una metodología clara para este análisis. Respecto al funcionamiento de los FOCOs:

- ❖ Encuentran dificultades para que la organización diseñe su propio reglamento y lleve la administración. Muchas organizaciones no han podido dedicarle el tiempo necesario para elaborar un reglamento adecuado. Hay una subestimación de la importancia del reglamento.
- ❖ Les resulta complejo transmitir la idea de sostenibilidad del FR en el tiempo en el marco de volatilidad en el que se desarrollan.
- ❖ Hay dificultad para entender la desvalorización del fondo con el paso del tiempo y que se debe capitalizar, así como los beneficios del asociativismo para compras o ventas; hay mucha desconfianza. Al respecto, se planteó una falta de capacidad instalada en la UPE para transmitir y capacitar en este aspecto, sin involucrarse dentro de cada organización.

En este contexto, en algunos casos decidieron enfocarse en el fortalecimiento de las organizaciones y en que valoren tener acceso al crédito. Su visión es que el FR es la herramienta financiera que está al servicio del desarrollo social. Para ello consideran que las experiencias con FOCO deberían servir como pruebas piloto de las que aprendan tanto los técnicos como las Organizaciones.

En ninguna de las UPE hay un responsable específico para los FOCO aunque consideran incorporarlo para el seguimiento y evaluación.

En cuanto a la evaluación posterior:

- ❖ En algunas UPE proyectan evaluar el desarrollo organizacional a partir del FOCO y la sostenibilidad del mismo a través de indicadores. En este sentido, necesitan contar con INDICADORES para evaluar a las organizaciones en forma tanto cuali como cuantitativa:
  - Indicadores organizacionales que midan la resolución de conflictos
  - Que guíen si conviene o no tomar crédito
  - Que midan la transparencia en la gestión
- ❖ En otras UPE están más concentrados en la rendición que debe hacerse al programa y/o UCAR.
- ❖ Debe mejorarse la información que se solicita a las organizaciones, sistematizando el formato en el que se debe presentar.

Si bien hasta el momento para la aprobación de FOCOS se ha priorizado la experiencia previa en administración de créditos, las tres UPE están comenzando a aprobar proyectos para organizaciones sin expertise, lo que demandará un mayor seguimiento de estos proyectos.

Algunos comentarios adicionales que surgieron desde las UPEs respecto de este tema:

- Necesidad de pensar “ingenierías financieras” que se adapten a cada actividad, para que el fondo sea sostenible. ¿Cuál es la mejor herramienta financiera para una tasa de retorno? Que haya opciones para poder elegir la mejor herramienta financiera según el mercado: ver para qué producto, los modos de devolución en función a éste, etc.
- Se necesita lograr el mecanismo “financiero” que permita mantener el valor del FR y encontrar una manera “amigable” de transmitir cómo funciona a las organizaciones.
- Les serviría contar con casos prácticos de FOCO con ejemplos de distintas actividades y/o regiones.
- Han hecho hincapié en cómo traducir este modelo al lenguaje popular para que resulte accesible.
- Plantean que necesitan capacitación de manera más enfocada, en casos concretos.
- Guía que explique la herramienta FOCO en forma más accesible, que describa los distintos roles y sus funciones: beneficiario, técnico evaluador, gestor, administrador, etc.
- Tablero de control para seguimiento: algunos indicadores de cartera para que los técnicos puedan seguir (es una herramienta más pero no lo más importante).
- También les serviría contar con un manual para que los técnicos puedan capacitar.

## **B.2.2] Algunas consideraciones generales sobre la aprobación y evaluación de los FOCOS**

- ❖ **La decisión de otorgar un FOCO se tiene que realizar con una mirada integral no solamente del contexto en el que se desenvuelve una organización sino también de**

**distintas herramientas con que la UPE cuenta para promover su desarrollo: el FOCO no necesariamente es la respuesta adecuada para todas las situaciones de necesidad de financiamiento.** En algunos casos puede ser más conveniente entregar un ANR individual o grupal, que a su vez puede ser complementado por un FOCO (pe: un FOCO puede ser otorgado para permitir comprar insumos necesarios para empezar a usar un parque de maquinarias obtenido gracias a un ANR grupal).

- ❖ **La decisión de otorgar un FOCO también tiene que ir de la mano con una elaboración y/o evaluación del proyecto productivo de la organización y la definición de la articulación de éste con la implementación del fondo,** ajustando pagos y desembolsos (tanto de segundo como de primer piso) a las particularidades de la actividad de cada organización.
- ❖ Un elemento clave a la hora de definir la conveniencia de implementación de un FOCO en una organización es la **evaluación de su capacidad de organización interna para la elaboración de un reglamento claro y aprobado por todos los miembros.** Cabe recalcar que si bien la mayoría de las organizaciones relevadas no cuenta con un reglamento detallado y escrito para el uso del fondo, varias tienen pautas claras habladas, acordadas y respetadas por los miembros, una situación que si bien no lo ideal es preferible a una organización manejándose con un reglamento escrito que ningún miembro conoce y respeta. **El paso previo al otorgamiento del FOCO debería ser, en todos los casos, la implementación de actividades de apoyo para la definición de reglas de funcionamiento.** Si bien el reglamento se tiene que elaborar por los mismos miembros del grupo de forma participativa y progresiva, se sugiere la intervención de un técnico para ir haciendo preguntas precisas en cuanto al manejo del fondo para generar discusiones acerca de temáticas específicas (montos máximos, plazos máximos, interés a cobrar, acciones a implementar en caso de mora, criterios de evaluación, etc.)
- ❖ De todas maneras, más allá de los lineamientos que se definan para una correcta evaluación de implementación de FOCO en una organización, cualquier tipo de intervención debe (i) ser transmitida hacia los RRHH de las UPEs bajo forma de **capacitación metodológica** (taller de capacitación y seguimiento continuo para comprobar la correcta implementación de los procesos) y (ii) ser implementada de la misma manera y con los mismos niveles de exigencia en las distintas Provincias.

### **B.2.3] Problemas o necesidades observadas en las UPEs respecto a la implementación de FOCOS:**

1. Las UPEs tienen dificultades para realizar un buen diagnóstico sobre las necesidades de la organización y, en función de ello, poder evaluar si lo que la organización necesita es un FOCO u otra herramienta. No parece haber una evaluación exhaustiva de la organización sino más bien, un chequeo de si cumple o no con lo que el manual operativo solicita como requisitos.

2. Debería invertirse más en capacitar a los técnicos de las UPEs en cómo funciona el FOCO y a qué apunta. Muchos de ellos desconocen el uso integral de la herramienta, es decir, cómo contribuye al desarrollo integral de la organización.
3. Falta personal idóneo para el seguimiento del tema, y una formación transversal para que todos los técnicos estén preparados para asesorar en el uso y la implementación de la herramienta.
4. Los técnicos tampoco se hallan sensibilizados acerca de cómo transmitir las capacidades de las organizaciones. A veces se trata de que no cuentan con las capacidades para hacerlo, pero otras veces se trata de que aún cuando sí las posee, no hablan el mismo lenguaje que el productor.
5. Hay una sobrevalorización por parte de la UPE de la etapa de formulación y evaluación del proyecto, pero luego se subvalora la etapa de seguimiento y apoyo posterior a la organización, la cual a menudo requiere de asistencia técnica para el fortalecimiento de sus capacidades. De acuerdo al manual operativo, las organizaciones deben presentar un informe cada 6 meses y la UPE elevarlo a UCAR.
6. Convendría adoptar una metodología estándar para evaluar la solicitud de los fondos.
7. Resulta imprescindible darles herramientas a las UPEs para evaluar correctamente la fortaleza o debilidad institucional de las organizaciones, dado que existe una vinculación directa entre los acuerdos internos organizacionales y la fortaleza en la gestión del fondo rotatorio. Es decir, no puede separarse la gestión del fondo de los aspectos más intrínsecos de la organización, por ello resulta tan relevante no sólo evaluar sus capacidades financieras y productivas sino su capacidad de generación de consensos y resolución de conflictos.
8. El fondo rotatorio es una herramienta en la cual es clave para su uso encontrar un equilibrio entre lo que es la consolidación del tejido organizacional y la búsqueda de la sostenibilidad del fondo. Si tiene clara la estrategia de trabajo junto con la organización, pueden considerar etapas de trabajo en la consolidación del fondo, en las cuales en una primera instancia el fondo pierda cierto valor a costo de un trabajo más profundo al interior de la organización, y luego se trabaje más en la sostenibilidad del fondo. Pero la clave pasa por tener clara cuál será la metodología de intervención y la estrategia a adoptar. Esta metodología debe ser capaz de generar capacidades en la UPE para la evaluación y la sensibilización de los técnicos en el manejo de la herramienta y en la transmisión de capacidades a las organizaciones para que puedan autogestionar el FOCO.