

# Fondo Rotatorio Comunal

Una instancia financiera para **impulsar y dinamizar**  
el **desarrollo local** en el Sur de Lempira

**Período 1996-2003**

*Experiencia desarrollada en los  
municipios del Suroeste de Lempira*

*Guarita*

*San Juan Guarita*

*Tomalá*

*Tambla*

*Cololaca*

*Valladolid*

*Responsables*

*José Adalberto Gómez*

*German Antonio Flores*

**Sistema de Extensión Lempira**



**Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)**

Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente.

Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para venta u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) en Centroamérica, Col. Rubén Darío, Calle Venecia No. 2216, Tegucigalpa Honduras, C.A. o por correo electrónico a [pesacam@fao.org.hn](mailto:pesacam@fao.org.hn).

© FAO 2004

Edición: agosto de 2005

Diseño gráfico: Comunica

Fotografía: Proyecto Lempira Sur

Impresión: Litografía López

Tiraje: 500 ejemplares

Impreso y hecho en Honduras

# Contenido

---

<b>Siglas Utilizadas</b>	<b>5</b>
<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Situación inicial</b>	<b>10</b>
<b>Contexto</b>	<b>12</b>
Los sistemas financieros del ámbito nacional	12
El sistema financiero en el Occidente de Honduras	13
Principales instituciones u organizaciones que impulsan sistemas financieros en el Sur de Lempira	15
<b>Planteamiento teórico metodológico</b>	<b>16</b>
Lineamientos iniciales	16
Descripción de la propuesta inicial	17
• Definición del Fondo Rotatorio Comunal	17
• Objetivos y metas del fondo rotatorio	17
• Medidas generales de política	18
• Población objetivo	18
• Beneficiarios del crédito	18
• Fuente y costo de los fondos	18
• Beneficios	18
• Organización y administración del fondo	19
• Mecanismos operativos del Fondo Rotatorio Comunal	19

---

<b>Desarrollo de la experiencia</b>	<b>21</b>
Proceso de organización del Fondo Rotatorio Comunal	21
• Formación y fortalecimiento de organizaciones agrícolas locales	21
• Formación y estructuración del Fondo Rotario Comunal	22
• Funcionamiento del Fondo Rotatorio Comunal	24
• Institucionalización del sistema financiero con manejo de recursos humanos, naturales, sociales y económicos	28
• Capacitación	29
• Monitoreo y Seguimiento	30
Estructura Orgánica del Fondo Rotatorio	32
• Comité de convenio	32
• Administración del Fondo Rotatorio	32
• Comité Técnico de Crédito	33

---

<b>Resultados</b>	<b>35</b>
-------------------	-----------

---

<b>Factores influyentes</b>	<b>39</b>
Institucionales	39
Productivos	40
Sociales	41
Económicos	41
Culturales	42
Políticos	43

---

<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>44</b>
-----------------------------	-----------

---

<b>Perspectivas y condiciones de sostenibilidad</b>	<b>47</b>
Organizaciones locales	48
• Proyectos e instituciones de desarrollo	48

## Siglas Utilizadas

<b>CAL</b>	Comité Agrícola Local.
<b>BANADESA</b>	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola.
<b>INA</b>	Instituto Nacional Agrario.
<b>SIFAL</b>	Sistema Financiero Autogestionario Local.
<b>PRODERO</b>	Proyecto de Desarrollo Rural de Occidente.
<b>PLANDERO</b>	Plan de Desarrollo de Occidente.
<b>PILARH</b>	Proyecto e Iniciativas Locales para el Auto-desarrollo Regional de Honduras
<b>CASM</b>	Comisión de Acción Social Menonita.
<b>CCD</b>	Comisión Cristiana de Desarrollo.
<b>COCEPRADIL</b>	Comité Central Pro Agua y Desarrollo Integral de Lempira
<b>HH</b>	Hermandad de Honduras.
<b>PROLESUR</b>	Proyecto Lempira Sur.
<b>ONG</b>	Organizaciones no Gubernamentales.
<b>FRC</b>	Fondo Rotatorio Comunal.
<b>CODEM</b>	Consejo de Desarrollo Municipal.
<b>CCPP</b>	Comité Comunal de Proyectos Productivos.
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimento.
<b>SOL</b>	Sur Oeste de Lempira.
<b>CODECO</b>	Comité de Desarrollo Comunal.



# Presentación

**E**n 1998 el huracán Mitch azotó a Honduras dejando tras de sí una ola de muerte, desolación y crisis alimentaria. Durante ese periodo crítico, los productores de la zona sur del departamento de Lempira suministraron toneladas de alimento urgente a otras zonas del país. Esta capacidad no hubiese sido posible unos 10 años atrás, pues apenas producían suficiente alimento para sus familias.

Este drástico cambio se debe a la participación popular a través del Proyecto Lempira Sur, un programa de desarrollo rural y seguridad alimentaria, ejecutado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que validó y masificó tecnologías agrícolas sostenibles, y aún más importante, logró coordinar la participación de instituciones públicas y privadas; así como los usuarios directos del programa.

En 1990, cuando se puso en marcha el proyecto de Lempira Sur, el 72 por ciento de la población vivía por debajo del umbral de pobreza y prevalecía una malnutrición crónica. Los suelos eran deficientes, las cosechas escasas, y la erosión y la sequía eran frecuentes por el sistema de corta y quema que obligaba a los campesinos a encontrar y despejar nuevas parcelas regularmente.

La FAO inició el proyecto de Lempira Sur a petición del Gobierno de Honduras, con financiamiento del Gobierno de Holanda. El principal objetivo era lograr la seguridad alimentaria mediante la creación de adopción de tecnologías agrícolas sostenibles en el marco de un sistema agroforestal y silvopastoril.

Los significativos cambios registrados en la zona obligan a iniciar un análisis de las experiencias que incidieron positiva y negativamente en el éxito de las intervenciones, con el fin de mostrar las buenas prácticas que pueden ser replicadas en otras áreas de actuación.

El proceso de sistematización que se plasma en el presente documento es el resultado de la participación de las familias beneficiarias, de los extensionistas y los técnicos y técnicas del proyecto que a partir del año 2003 se denominó Sistema de Extensión Lempira (SEL).

Los resultados de la sistematización son imprescindibles para aprender de los errores, desarrollar los aciertos y contribuir con otros programas de seguridad alimentaria y desarrollo rural que luchan contra la inseguridad alimentaria.

**Compton L. Paul**

*Representante de la FAO en Honduras*



# Introducción

**E**n la experiencia del proyecto Lempira Sur, uno de los resultados de mayor impacto ha sido, sin duda, la labor desarrollada por los bancos comunales y, desde luego, la función del Fondo Rotatorio Comunal, FRC, que han sido la opción financiera para los productores sin acceso a los servicios de la banca privada y estatal.

Estas acciones han sido impulsadas en el marco de la estrategia de reducción de la pobreza y en apoyo a los programas de seguridad alimentaria, con un enfoque de manejo y conservación de los recursos naturales. Esto ha permitido que estas instancias financieras crezcan económicamente y se impulse su propio desarrollo.

Este documento recoge el proceso metodológico experimentado por el Fondo Rotatorio Comunal. La intención de publicarlo es que sirva de base a otras instituciones, públicas y privadas, que pretendan impulsar este tipo de experiencias en otras

regiones del país u otros países en los que se requiera y sea factible su aplicación.

El proceso de sistematización surgió principalmente como un componente del compromiso adquirido con las instituciones aportantes del Fondo Rotatorio Comunal y con los entes estatales como la Dirección Nacional de Desarrollo Sostenible (DINADERS) Y la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG).

Gracias a la capacitación en metodologías de sistematización realizada por técnicos de CENET se facilitó el proceso de aprendizaje al equipo de especialistas de Lempira Sur. En el proceso se involucró a los actores que iniciaron la experiencia (personal técnico y usuarios del FRC), a través de mesas de trabajo y entrevistas personales. Con la información recogida en estas instancias se elaboró el borrador de este documento, el que luego fue validado por integrantes del Fondo Rotatorio Comunal y por personal técnico del proyecto.

# Situación inicial

**E**n el año 1996, la baja productividad era generalizada en los municipios del Sur de Lempira. Esto era producto de factores predominantes como el aislamiento, el predominio de zonas de ladera, la degradación de los recursos naturales, la escasa asistencia técnica y el limitado acceso a los servicios de financiamiento, debido a que no existían bancos comunales, cajas rurales u otras instancias afines que brindaran apoyo económico a los pobladores del sector. Tampoco había forma de generar ahorro que respaldara forma alguna de crédito, ya que la rentabilidad de los cultivos de granos básicos y la ganadería era baja; debido a que la misma se limitaba a los esfuerzos de subsistencia.

Aunque en la zona había presencia de ONG<sup>1</sup> que impulsaban proyectos de desarrollo<sup>2</sup> y que tenían contemplado en su oferta de servicios el crédito

para la producción, para aspectos empresariales y sociales, tenían políticas diferentes en lo que respecta a las tasas de interés (que eran subsidiadas), los montos, los plazos y los rubros a los que los préstamos son destinados.

La intervención inicial de algunas de estas instituciones que no tenían definida una política de crédito con enfoque de autosostenibilidad, fomentó el paternalismo y la dependencia del crédito subsidiado, ya que se daba mucha facilidad para la asignación del crédito y poco rigor para la recuperación. Esto provocó una actitud de mora o de renuencia al pago por parte de los productores.

Asimismo, estas instituciones manejaban una política de crédito tradicional y no se orientaban a generar un proceso de capitalización en el sentido de manejar eficientemente los recursos naturales,

<sup>1</sup> Algunas de las ONG existentes en la zona en aquel momento eran: Comisión de Acción Social Menonita, Visión Mundial, Hermandad de Honduras y Comisión Cristiana de Desarrollo.

<sup>2</sup> PRODERO (Proyecto de Desarrollo de Occidente).

humanos y económicos, puesto de manifiesto en la poca capacidad en la administración de los créditos, los que cayeron en una morosidad del 40%; agudizada por el uso de sistemas productivos degradantes del medio ambiente y vulnerables a los cambios climáticos extremos (lluvia o sequía).

Los problemas de morosidad afectaron el proceso de asistencia de estas instituciones. Sus técnicos no podían implementar los programas de ayuda técnica debido a que los productores morosos rehuían las visitas por temor a que les realizaran los cobros de lo adeudado.

Además de ello, dichas instituciones tenían una cobertura limitada. Sus créditos sólo favorecían a los productores agrupados en los Comités Agrícolas Locales, mientras la gran mayoría queda-

ba fuera de cobertura. Éstos tampoco podían acceder a los préstamos ofrecidos por la banca privada o estatal, debido a que no contaban con garantías sólidas pues las tierras que trabajaban eran ejidales o de propiedad privada. La única alternativa que les quedaba eran los prestamistas informales, quienes daban créditos con altas tasas de interés que oscilaban entre el 5 y el 10 por ciento mensual.

Otro aspecto que incidía en el acceso al crédito era el bajo grado de cultura organizativa. El individualismo, el bajo nivel educativo y la poca capacidad de gestión financiera impedían las posibilidades de captar fondos para la inversión en proyectos productivos y sociales, por lo que se acentuaba la inseguridad alimentaria.



# Contexto

## Los sistemas financieros del ámbito nacional

Los servicios financieros para el sector rural hondureño han estado en manos de la banca privada, estatal (BANADESA) y el sistema cooperativo. Todo financiamiento es condicionado con garantías hipotecarias, lo que es una limitante para los pequeños productores en laderas, porque el Instituto Nacional Agrario (INA) no les ha extendido documentación que los acredite como dueños de las tierras.

Los bancos privados otorgan créditos hipotecarios a los productores independientes y del sector reformado. En diversas oportunidades a estos productores el Gobierno les ha condonado deudas millonarias, las que han beneficiado en un 75% a los grandes empresarios y a sectores organizados del agro, y en un 25% a los pequeños productores, sobre todo del sector reformado.

Sumado a lo anterior, los productores enfrentan el problema de que los bancos y las cooperativas operan en las cabeceras departamentales y en algunas poblaciones importantes. Por ello deben desplazarse hasta esos sitios, con los consabidos gastos que los viajes implican que, muchas veces, deben hacerlo hasta por tres veces; sin contar con el papeleo y los trámites engorrosos y la incertidumbre de si realmente se les aprobará el préstamo solicitado.

Afortunadamente, 90% de los productores ubicados principalmente en las zonas de menor desarrollo humano del país, denominados campesinos pobres y campesinos finqueros (PNUD, 1998), son atendidos en la actualidad por más de tres mil organismos pertenecientes al Sistema Financiero Alternativo Rural (SIFAR), los que adoptan diversas denominaciones: Bancos Comunales, Cajas Rurales, Grupos Solidarios y Fondos Rotatorios Comunales. Estos organismos comparten cuatro características: (I) fomentan el ahorro; (II) operan

*Los SIFAR son un instrumento viable dentro de las estrategias de reducción y combate a la pobreza.*

localmente en comunidades rurales pequeñas; (III) aplican tasas de interés que oscilan entre el 3 y el 5 % al mes, y (IV) la mayoría está operando de hecho. En este contexto, los SIFAR constituyen un instrumento operativo viable dentro de las estrategias de reducción y combate a la pobreza.

## El sistema financiero en el Occidente de Honduras

En la región occidental de Honduras, comprendida por los departamentos de Copán, Ocotepeque y Lempira, se han establecido varios proyectos de desarrollo que contemplan entre sus componentes el financiamiento para el desarrollo productivo del sector agropecuario. Entre estos proyectos se destacan: el Proyecto de Desarrollo Rural de Occidente (PRODERO), Plan de Desarrollo de Occidente (PLANDERO), Proyecto Lempira Sur y Proyecto Jicatuyo. En esta línea, también se han desarrollado proyectos impulsados por las organizaciones privadas de desarrollo como: Comisión de Acción Social Menonita, Hermandad de Honduras, Comisión Cristiana de Desarrollo, Visión Mundial, PILAR, CARE-Internacional, COCEPRA-DIL y Solidaridad Internacional, entre otras.

La primera experiencia con proyectos de desarrollo en la región de Occidente se produjo en el año ochenta y uno. En ese entonces el ministerio de Recursos Naturales impulsó el Proyecto de Desarrollo Rural para Occidente (PRODERO), con el objetivo de dar respuesta a la problemática de asistencia técnica en el área productiva y proporcionar servicios financieros a los productores organizados, para lo que se definió un componente de crédito. Este se convirtió en la principal fuente de financiamiento de los pequeños productores de la región. El mismo operaba con dieciocho analistas de crédito, asignados en las agencias de extensión que cubrían la zona.



Los créditos estaban dirigidos a productores organizados en los llamados Comités Agrícolas Locales (CAL) y en las empresas asociativas campesinas que había formado el Instituto Nacional Agrario. Para ello, el analista de crédito levantaba los planes de inversión en aquellos grupos incorporados al PRODERO. Seguidamente, el agente de extensión adjuntaba las recomendaciones y observaciones técnicas. Posteriormente, el comité de crédito departamental, integrado por un representante de Recursos Naturales y otro del Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANDESA) analizaba la documentación para su aprobación. Cuando se trataba de los asentamientos campesinos, un representante del Instituto Nacional Agrario (INA) formaba parte del comité. Todo el proceso se efectuaba en un término máximo de 30 días. Los créditos se orientaban a la compra de insumos agrícolas (fertilizantes, insecticidas, herbicidas), al mejoramiento de vivienda y a la agroindustria.

El técnico de cada agencia de extensión tenía la obligación de realizar el monitoreo y el cobro de los créditos. Bajo esta modalidad no existía un proceso de capitalización de los CAL y los productores dependían del técnico para administrar el financiamiento.

En este proceso se desembolsaron, entre 1981 y 1985, Lps. 6,541,512.48, distribuidos en 414 grupos de productores en el área de acción del proyecto. De este monto se recuperaron Lps. 3,140,257.16, correspondientes al capital, y Lps. 558,141.71 de intereses. El resto de la cartera

pasó a ser administrada por BANADESA<sup>3</sup>. Estos grupos quedaron morosos y asumieron la decisión de no pagar, debido a que el Gobierno emitió, en 1992, la ley de condonación de deudas al sector agropecuario.

Una vez finalizado el proyecto, en el Sur de Lempira el financiamiento fue centralizado aún más por los prestamistas individuales<sup>4</sup>, quienes, como se dijo, cobraban tasas de interés desde un 5% a un 10 % mensual, lo que representaba un 24% hasta un 120 % anual.

El crédito siguió siendo un asunto de importancia para los pequeños productores. Por ello, entre 1983 –1986 –1992 ingresaron a la zona organismos como Visión Mundial, Comisión Cristiana de Desarrollo (CCD), Comisión de Acción Social Menonita (CASM) y Hermandad de Honduras. El trabajo de estas instituciones se enfocó en la asistencia técnica y financiamiento en el área agrícola, pecuaria y en proyectos sociales. Estas ONG financiaban la compra de insumos agrícolas, pero gran parte de los productores no organizados quedaban excluidos y seguían a merced de los prestamistas individuales.

En 1992, el Proyecto Lempira Sur (PROLESUR) inicia actividades en la zona. Se realiza un diagnóstico y un proceso de planificación participativa con los comités agrícolas y se impulsa la organización de nuevos grupos de hombres y mujeres. En este momento el problema más apremiante era la falta de financiamiento.

En el comienzo del proyecto los fondos del donante no contemplan el crédito directo, aunque sí contemplaba el fondo social para apoyar financieramente a los productores en la ejecución de proyectos productivos y sociales. Fue así que se definió una política de no financiar la transferencia de tecnologías mediante crédito, sino fomentar el ahorro interno de los grupos de productores organizados, con miras a fortalecer su proceso de capitalización.

Las necesidades de financiamiento de la población y la existencia de políticas financieras que acentuaban la dependencia impulsadas por las instituciones de desarrollo y otros factores señalados líneas atrás, propiciaron la búsqueda de salidas para la situación. Fue entonces que se establecen las condiciones para el surgimiento del “Sistema Autogestionario Local” SIFAL<sup>5</sup>.

Las primeras experiencias con PROLESUR estaban limitadas al ahorro interno de las familias y pequeñas contribuciones otorgadas a los grupos para apoyar proyectos productivos y sociales. Estas respondían a demandas o necesidades de los productores, como compra de herramientas, construcción de silos metálicos, chimeneas y planchones para fogones mejorados, además de compra de semillas mejoradas. Esta contribución tenía que ser reintegrada al grupo, en porcentajes que variaban entre el 50 y 100%. De esta manera se inició con los primeros esfuerzos de capitalización, que más adelante se convirtieron en bancos comunales y cajas rurales, que dieron pie a la creación del Fondo Rotatorio Comunal.

**PROLESUR  
comenzó  
con el ahorro  
interno  
de las  
familias y  
contribuciones  
a los  
proyectos  
productivos.**



<sup>3</sup> Informe técnico de PRODERO.

<sup>4</sup> Debe señalarse que este tipo de crédito es bastante selectivo, no existe ninguna forma legal de contrato, el compromiso es únicamente moral y el prestatario pone alguno de sus bienes como garantía; por lo general este tipo de crédito no tiene mora.

<sup>5</sup> Este término fue ideado en 1995, en el marco del Proyecto Lempira Sur.

## Principales instituciones u organizaciones que impulsan sistemas financieros en el Sur de Lempira

Además de las instancias y autoridades locales (municipalidades, Iglesia), en el Sur de Lempira existen instituciones u organizaciones ligadas al desarrollo de sistemas financieros que apoyan procesos productivos en zonas de ladera; entre ellos se destacan las siguientes:

Por lo general, estas instituciones u organizaciones de desarrollo se manejan dentro de las siguientes áreas:

- Salud – hogar.
- Agricultura (producción) sostenible.
- Desarrollo comunitario participativo.
- Desarrollo o gestión (micro) empresarial.

Además, incluyen enfoques o ejes transversales como género, ambiente o manejo y conservación de los recursos naturales, incluyendo las microcuencas.

Nombre actor	Tipo	Tiempo	Población meta	Temas de mayor acción
COCEPRADIL Comité Central Pro Agua y Desarrollo Integral de Lempira	Organización de base de juntas locales de agua.	Surgió en 1986.	Cerca de 20 mil personas en 132 comunidades, 82 microcuencas.	Desarrollo y mejoramiento de proyectos comunitarios de agua y microcuencas.
Proyecto Lempira Sur (PROLESUR)	Proyecto multilateral (Holanda, FAO, SAG)	1992: Fase preparatoria, 1994: 1era. fase, 1999: 2da. fase.	Cerca de 3,000 familias directas (De 7.5 a 9 mil beneficiarios). Unas 100 comunidades en 20 municipios.	Desarrollo local integrado, gestión comunitaria, salud, producción sostenible, servicios financieros comunitarios.
CASM (Comisión de Acción Social Menonita)	ONG hondureña perteneciente a la iglesia Menonita	Desde 1984 en municipios fronterizos con presencia de refugiados.	29 comunidades en cuatro municipios (Mapulaca, Valladolid, Tambla y Tomalá).	Organización, participación ciudadana, agricultura sostenible, desarrollo empresarial.
CCD (Comisión Cristiana de Desarrollo)	ONG	Desde 1983	490 familias, 21 comunidades en tres municipios del suroccidente de Lempira: San Juan Guarita, Guarita y Cololaca	Agricultura sostenible, crédito alternativo, salud, capacitaciones e infraestructura.
Hermanidad de Honduras (HH)	ONG	1986	En 40 comunidades de Guarita, San Juan Guarita, Tomalá, Tambla, Valladolid (Suroeste de Lempira).	Desarrollo empresarial, servicio de crédito, desarrollo comunitario.

# Planteamiento teórico metodológico

## Lineamientos iniciales

Los lineamientos iniciales establecidos para el desarrollo de la experiencia del Proyecto Lempira Sur, en los procesos de fortalecimiento local y desarrollo del sector productivo de la región fueron:

- La organización no debe darse como un hecho aislado, sino que debe estar ligada a las actividades productivas, manejo de los recursos naturales y acciones empresariales.
- Para el fomento del sistema financiero autogestionario local (SIFAL), el crédito no es en ningún momento el objetivo básico del proyecto, mucho menos el crédito subsidiado. Lo que se persigue es que se desarrollen sistemas que permitan mantener el valor real del dinero y la transición a la economía de mercado de la población (Luis Álvarez Welchez, 1996).
- Basado en la experiencia de algunas ONG, proyectos de desarrollo y la banca estatal se adoptó la decisión de no combinar el crédito con la asistencia técnica; el primero debe ser otorgado por instituciones financieras de segundo piso o por organizaciones de base.
- No financiar la transferencia de tecnologías y fomentar el ahorro interno del grupo organizado (CAL), en este momento se decide fortalecer el proceso de capitalización.
- Desarrollo de un programa de capacitación para la formación de empresas comunitarias capaces de manejar crédito, insumos, productos y servicios.
- Establecer mecanismos administrativos a través de una entidad financiera para poner líneas de crédito a disposición de las organizaciones, al mismo tiempo que PROLESUR realice los estudios de preinversión.

- Promover entre los grupos de mujeres la constitución de una organización asociativa de carácter inter comunal, con el objetivo de generar fondos propios y captar fuentes de financiamiento externos en el área de influencia del proyecto.
- Hacer entender por capitalización no sólo la búsqueda de mayor valor agregado a los productos, sino la capitalización en diversas áreas: recursos naturales, económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales.

## Descripción de la propuesta inicial

### Definición del Fondo Rotatorio Comunal

El Fondo Rotatorio Comunal se definió como un programa de crédito con cobertura para aquellos estratos poblacionales que, por su condición de marginalidad, apenas mantienen niveles económicos de subsistencia y, debido a ello, no tienen acceso al crédito.



*El Fondo Rotatorio es un instrumento de apoyo a la adopción y aplicación de tecnologías apropiadas.*

Asimismo, representa un instrumento de apoyo a la adopción y aplicación de tecnologías apropiadas que propicien un incremento de la productividad y la producción del sector agropecuario para la satisfacción de las necesidades básicas de la familia.

### Objetivos y metas del fondo rotatorio

El documento que da vida al fondo rotatorio expresa que el mismo se concibe con los siguientes objetivos:

#### **Objetivo general**

Crear una instancia financiera mediante la que la población en condiciones de subsistencia del sur de Lempira pueda tener acceso al crédito.

#### **Objetivos específicos**

- Promover una cultura de ahorro-inversión.
- Apoyar un proceso de transferencia tecnológica con el propósito de mejorar la producción y productividad, así como el manejo sostenible de los recursos.
- Promover la creación de un mecanismo de integración financiera con alta participación social y local.

#### **Metas**

Las metas planteadas originalmente fueron:

- Atender un total de 300 familias. En el primer año se atendería 100, luego se irá aumentando a medida que se capitalice el fondo.
- Establecer una oficina de la Cooperativa Río Grande en el municipio de Guarita.
- Organizar y capacitar 50 grupos de productores y productoras.
- Organizar y capacitar 25 comités comunales de proyectos productivos.
- Organizar un comité técnico y un comité de convenio.

## Medidas generales de política

Al momento de concebir la experiencia se consideraron las siguientes políticas generales para el acceso al fondo:

- Crear condiciones de acceso al financiamiento a la población del sur de Lempira, según sus necesidades y potencialidades.
- Promover y crear mecanismos que induzcan a los productores al ahorro y la inversión.
- Apoyar un proceso de transformación tecnológica acorde con los recursos que posee el productor y los factores disponibles.
- Posibilitar mecanismos de acceso a la tierra por parte de los productores.
- Promover la creación de un mecanismo de intermediación financiera con alta participación e integración social e institucional local.
- Fomentar la participación de los productores organizados, representantes del pueblo (CODEM, patronatos) y organizaciones participantes en el proceso de otorgamiento y recuperación del financiamiento.
- Los beneficiarios del fondo recibirán servicios de capacitación y asesoría técnica en comercialización y abastecimiento por parte de las organizaciones participantes.
- Los fondos serán destinados principalmente al apoyo de la producción de alimentos básicos, bajo lineamientos técnicos complementarios a la experiencia del productor para que, posteriormente, pase a diversificar la explotación.
- El otorgamiento de financiamiento estará apegado a lo establecido en el reglamento de crédito.

## Población objetivo

La población meta del proyecto es aquella que está organizada, sea de hecho o de derecho, en entes que agrupan a hombres o a mujeres que, por su condición de pequeños productores de bajos ingresos, no tienen acceso al sistema formal de crédito.

## Beneficiarios del crédito

- Los beneficiarios del proyecto son los miembros de la población en condiciones de pobreza extrema, con el índice de desarrollo humano más bajo (0.368) del ámbito nacional, por lo que son considerados de alta prioridad para las instituciones de desarrollo que trabajan en la zona. Para ser sujeto de beneficio, la población debe ser residente de los municipios de Guarita, San Juan Guarita y Tomalá, del departamento de Lempira.
- Los beneficiarios del FRC serán 300 familias en condiciones económicas de subsistencia, con activos menores a Lps. 30,000.00. Para gestionar su crédito ellas deberán estar organizadas, para obtener el beneficio bajo las modalidades de garantía solidaria o prendaria sin desplazamiento y, además, que cumplan con los requisitos establecidos en el reglamento de crédito.
- Cada crédito se otorgará por unidad familiar, para evitar que dos miembros de la familia hagan uso del fondo para la misma actividad.

## Fuente y costo de los fondos

Los fondos son aportados por las instituciones, organizaciones co-participantes y organizaciones comunales. Asimismo, se pretende que las alcaldías también aporten recursos.

Los costos de los servicios financieros son regulados por las tasas de interés de mercado. De ello, el 7% es para cubrir los gastos administrativos, un 1% para el fondo de cuentas incobrables y el porcentaje restante para la capitalización del fondo.

## Beneficios

- **Beneficio económico:** El fondo debe convertirse en un recurso disponible para el pequeño productor, para que pueda incrementar su producción y su productividad y potenciar la formación de capital.
- **Beneficio social:** A través del fondo se pretende motivar al productor a la implementación de tecnologías y prácticas agronómicas inofen-

sivas para el medio ambiente, el acceso de la comunidad a nuevos servicios, la generación de empleos y la estabilidad familiar y social.

## Organización y administración del fondo

### **a. Estrategia operativa**

El proyecto se constituye mediante la concertación y negociación de un convenio que permite la participación técnica y financiera de diversas organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales interesadas en el desarrollo del Sur de Lempira. Se considera de importancia vital la participación comunal.

El proyecto se norma a través de sus reglamentos y se opera mediante la creación y organización de dos instancias: el comité de convenio y el comité técnico de crédito.

Además, se promueve la creación de estructuras de participación social en las siguientes instancias: CODEM, comité comunal de proyectos productivos (CCPP), patronatos y grupos de base.

### **b. Organización**

El comité de convenio se integra con los miembros representantes de las distintas organizaciones participantes. Este comité es el órgano de decisión que dicta las estrategias operativas del convenio.

El comité técnico de crédito es el órgano responsable de calificar las solicitudes de financiamiento. Está conformado así:

- Proyecto Lempira Sur
- Cooperativa Río Grande
- Comisión Cristiana de Desarrollo
- Comisión de Acción Social Menonita
- Hermandad de Honduras
- Consejos de Desarrollo Municipal
- Patronatos
- Comité Comunal de Proyectos Productivos

Este comité se responsabiliza de aplicar el reglamento y los mecanismos operativos, dictando las resoluciones sobre las solicitudes de financiamiento y apoyando el proceso de recuperación de los créditos.



**La población meta son hombres y mujeres que no tienen acceso al sistema formal de crédito.**

### **c. Administración**

La administración del fondo se puso a cargo de la cooperativa Río Grande Ltda., con sede en Guarita. Para la adjudicación del préstamo se firma un convenio donde se establecen los compromisos de las partes.

El procedimiento para acceder al servicio es el siguiente: La institución aval promueve el crédito siguiendo los canales correspondientes, el comité técnico de crédito pasa la documentación a la cooperativa para la formalización del financiamiento.

Los compromisos que el usuario asume en materia de capacitación, asistencia técnica, organización y comercialización son parte de la formalización del financiamiento.

## Mecanismos operativos del Fondo Rotatorio Comunal

- La administración del FRC lo realiza la cooperativa de ahorro y crédito Río Grande, de San Marcos Ocotepeque, para lo que abrió una filial en Guarita, Lempira.

- El fondo rotatorio lo integran las alcaldías municipales de Guarita, San Juan Guarita y Tomalá; las ONG CASM, CCD y Hermandad de Honduras; el Proyecto Lempira Sur, el Programa Mundial de Alimentos y la Cooperativa Río Grande Ltda.
- El fondo rotatorio tiene una cobertura territorial en los municipios de Cololaca, Guarita, San Juan Guarita, Tambla, Tomalá y Valladolid, departamento de Lempira.
- El fondo rotatorio lo conforman un comité de convenio y un comité de crédito.
- El comité de convenio lo integran los directores de ONG, alcaldes, directores de proyectos de desarrollo e instituciones en el ámbito local, y representantes de las instituciones firmantes: PNUD-PDHL, CCD, Lempira Sur, CASM, Hermandad de Honduras, Alcaldías Municipales aportantes y Cooperativa Río Grande LTDA. Este comité se reúne una vez al año.
- El comité técnico de crédito: Son los responsables de capacitar, evaluar y aprobar las solicitudes de financiamiento. Está integrado por un representante propietario y un suplente de las instituciones firmantes.
- El comité de crédito se reúne una vez al mes y convocan a los representantes de las comunidades que tengan solicitudes para resolución. El representante comunitario tiene voz en cualquier caso y voto únicamente cuando se resuelvan los créditos de su comunidad.
- La cooperativa asume la función de secretaría técnica del fondo y, además, es enlace entre las instituciones firmantes.

# Desarrollo de la experiencia

## Proceso de organización del Fondo Rotatorio Comunal

### Formación y fortalecimiento de organizaciones agrícolas locales

**E**n 1992, durante la etapa de promoción del Proyecto Lempira Sur, los productores demandaron financiamiento para actividades productivas (compra de insumos, equipo y semilla mejorada). Aunque esta necesidad ya había sido detectada durante el proceso de diagnóstico, el proyecto no tenía contemplada la asistencia en crédito en forma directa, lo que significó un reto que condujo a la identificación de diferentes opciones alternativas al crédito.

Los primeros mecanismos en implementarse para responder a la demanda fueron:

- Establecimiento de un fideicomiso con el Banco de Occidente para apoyar proyectos de riego, dado que esto garantizaba la recuperación de la inversión.
- Establecimiento de un convenio con CCD para apoyar la fabricación de silos metálicos.
- La utilización del fondo social<sup>6</sup> en apoyo a actividades productivas y sociales de los comités agrícolas locales y grupos de mujeres, con un enfoque de capitalización al interior del grupo. El porcentaje dependía de la capacidad económica de los socios del grupo, en algunos casos se capitalizaba el 50%, en otros casos, el 80% del valor del fondo del proyecto; esto era definido por el grupo.

<sup>6</sup> Fondo Social: es un fondo semilla (en especie) que se otorgaba a las familias organizadas, del mismo se capitalizaba a la organización a la que pertenecían las familias únicamente el 80% del valor total.

En función a este último mecanismo se inició un proceso de capitalización al interior de los grupos organizados denominados Comités Agrícolas Locales, formados por PRODERO. Asimismo, en las comunidades donde no existía ningún tipo de organización se estructuraron grupos de hombres y de mujeres.

Con estos principios de organización se proporcionó asistencia técnica en las áreas productivas (ganadería, agricultura, micro finanzas, huertos familiares y escolares). De esta manera, estos grupos realizaron pequeñas transacciones financieras, gestionado y administrando proyectos de silos metálicos, herramientas, materiales como el planchón y chimeneas, para la transferencia de tecnologías con el propósito de capitalizar el recurso humano y fortalecer su economía.

Este fue un proceso de validación donde se hicieron ajustes, el 76% de los grupos de capitalización llegaron a constituirse como bancos comunales y otros desaparecieron (se distribuyeron el capital semilla y en un caso el tesorero se llevó el dinero, provocando con esto la desintegración del grupo).

La experiencia de formación y fortalecimiento de organizaciones agrícolas locales, aunque con una cobertura limitada, tuvo resultados positivos reflejados en la adopción de prácticas y tecnologías agrícolas sostenibles, mejoramiento de los sistemas de producción y una capacidad local instalada para el manejo y administración de recursos. Esto fue la base que sustentó la constitución del fondo rotatorio y facilitó, más adelante, la canalización y administración de los créditos locales.

## Formación y estructuración del Fondo Rotario Comunal

### 1. Promoción interinstitucional

A raíz del proceso incipiente de organización de los bancos comunales, las fuertes tendencias de la demanda de crédito por los productores no organizados y las políticas diferenciadas que es-

taban manejando las instituciones para apoyar con financiamiento a los productores, fueron los factores básicos para que se considerara necesaria una estructura de intermediación para ofertar servicios financieros de manera independiente y profesional. Por ello, surge la posibilidad de constituir un fondo rotatorio comunal, por lo que el Proyecto Lempira Sur inicia un acercamiento con los directores de ONG, PMA, iglesia Católica y alcaldías municipales para analizar en forma conjunta la idea de contar con un sistema financiero sostenible en la zona (según el ex alcalde de Guarita, 1994-1998, José Armando López). Dicha propuesta fue aceptada y estas organizaciones se comprometieron en la organización y aportación para la creación del fondo rotatorio.

### 2. Organización administrativa y capitalización del fondo

Como primera estrategia en la constitución del fondo rotatorio se organizó un comité interinstitucional, integrado por representantes de CASM, CCD, PMA, y las municipalidades<sup>7</sup> de Guarita, Tomalá y San Juan Guarita, PROLESUR e iglesia Católica.

Este comité fue el responsable de analizar las posibles formas de administración del fondo rotatorio, dado que ninguna de las instituciones integrantes se hacía responsable de dicha administración, por lo que decidieron que el mismo fuera administrado por un ente especializado en servicios financieros.

A partir de ahí se elaboró una propuesta para gestionar la posibilidad de llevar a la zona una instancia financiera que administrara el fondo. Para esto visitaron diferentes instituciones de la banca privada en Santa Rosa de Copán, Gracias y San Marcos Ocotepeque. La propuesta fue rechazada por la mayoría de las instituciones visitadas, argumentando que la zona no ofrecía las condiciones favorables para la inversión por la situación socioeconómica, el aislamiento, la inseguridad, los conflictos políticos y fronterizos imperantes en ese momento.

<sup>7</sup> Al inicio las municipalidades no estaban muy convencidas de la funcionalidad de este fondo, por lo que sólo tres municipalidades, de las seis que conforman la mancomunidad Sur Oeste Lempira (SOL), participaron con aportaciones en la integración del fondo.

**Se han tenido resultados positivos en tecnologías agrícolas sostenibles.**



Entonces se realizaron gestiones ante la cooperativa Río Grande, de San Marcos, Ocotepeque, por estar territorialmente cerca de la zona y presentar solidez financiera y credibilidad. No se gestionó ante BANADESA, ya que era un ente financiero del Estado y los productores tenían el concepto de que todo lo que viene del Estado no hay que pagarlo.

Una vez que la junta directiva de la cooperativa Río Grande aceptó la propuesta, ésta, con el apoyo del comité interinstitucional, elaboró un estudio socioeconómico, cuyos resultados positivos permitieron la apertura de una filial en el municipio de Guarita, Lempira.

A partir de ese momento la cooperativa asumió la administración de los fondos, mediante la firma de un convenio donde, además, se integraba como socio aportante del fondo rotatorio.

Una vez conformado el fondo se elaboraron una serie de instrumentos para orientar la operación del mismo:

- Reglamento para el uso de los fondos.
- Convenio de financiamiento y asistencia técnica.
- Solicitud de financiamiento.
- Mecanismos operativos del FRC.

Con la reglamentación del fondo lista se firmó un convenio de administración entre los aportantes y la cooperativa Río Grande Limitada, donde se establece que el fondo pagará el 7% por los intereses y capital recuperado.

**Socios fundadores del Fondo Rotatorio Comunal**

Socios Iniciales	Descripción General	Aporte o contribución directa en la experiencia
CASM Comisión de Acción Social Me-nonita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG.</li> <li>• Inició actividades en 1984.</li> <li>• Proporciona crédito directo a productores.</li> <li>• Asistencia técnica en el área agropecuaria, salud y participación comunitaria.</li> <li>• Post cosecha, promoviendo el uso del silo metálico.</li> <li>• Apoyo al sector de microempresas.</li> <li>• Apoyo en proyectos sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Capacitaciones y promoción a grupos de base, monitoreo y seguimiento.</li> <li>• Económico: Lps. 50,000.00.</li> </ul>
Cooperativa Río Grande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancia financiera legalmente constituida con sede en San Marcos de Ocotepeque.</li> <li>• Inició en 1996.</li> <li>• Experiencia en servicios financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Administración del fondo rotatorio, recuperación de créditos, elaboración de informes técnicos.</li> <li>• Económico: Lps.100,000.00</li> </ul>

CCD Comisión Cristiana de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG.</li> <li>• Inició en 1983.</li> <li>• Proporciona crédito directo a productores.</li> <li>• Asistencia técnica en el área agropecuaria, salud y participación comunitaria.</li> <li>• Apoya en proyectos sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Capacitaciones y promoción a grupos de base, monitoreo y seguimiento.</li> <li>• Económico: Lps. 75,000.00</li> </ul>
PROLESUR Proyecto Lempira Sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de desarrollo auspiciado por SAG, FAO y Gobierno de Holanda.</li> <li>• Asistencia técnica en el área agropecuaria, manejo de microcuencas, hogar, microempresas y participación comunitaria.</li> <li>• Post cosecha promoviendo el uso del silo metálico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Capacitaciones y promoción a grupos de base, monitoreo y seguimiento.</li> <li>• Económico: Lps. 65,000.00</li> </ul>
Iglesia Católica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una institución con liderazgo en la zona.</li> <li>• Cultivar el espíritu de solidaridad entre sus feligreses.</li> <li>• Esta Iglesia ha perdurado por décadas en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Promoción.</li> <li>• Económico: Lps. 2,000.00</li> </ul>
Alcaldía Municipal de Guarita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno local electo por los habitantes del municipio para gestionar y administrar los bienes del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Promoción.</li> <li>• Económico: Lps. 6,000.00</li> </ul>
Alcaldía Municipal de San Juan Guarita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno local electo por los habitantes del municipio para gestionar y Administrar los bienes del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Promoción.</li> <li>• Económico: Lps. 5,000.00</li> </ul>
Alcaldía Municipal de Tomalá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno local electo por los habitantes del municipio para gestionar y Administrar los bienes del municipio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico: Promoción.</li> <li>• Económico: Lps. 5,000.00</li> </ul>
PMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Mundial de Alimentos.</li> <li>• Facilitar alimentos a aquellas regiones con problemas para obtenerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico: Lps. 381,500.00</li> </ul>
Hermandad de Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG.</li> <li>• Asistencia técnica a productores.</li> <li>• Crédito directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Únicamente participó en la etapa de formulación de la propuesta.</li> </ul>

## Funcionamiento del Fondo Rotatorio Comunal

El fondo inició ofertando sus servicios financieros en los municipios de Guarita, Tomalá y San Juan Guarita, ya que fueron los primeros municipios aportantes y en sus comunidades había presencia de personal técnico de las instituciones que integraban el fondo quienes, además, pretendían ganar experiencia en la operatividad del mismo.

Para la operatividad de la oferta del fondo, el comité diseño y ejecutó el siguiente plan de trabajo:

### **1. Fase promocional**

Esta fase tenía como propósito dar a conocer a personal técnico y productores de la zona la existencia de esta nueva forma de servicios financieros. Para ello, primero se desarrolló un proceso de capacitación para el personal técnico de exten-



***Un plan de inversión para el o los cultivos, era determinante para la obtención del crédito.***

sión de las instituciones, con quienes se socializó la metodología y las estrategias de operación del FRC para que ellos, a su vez, la dieran a conocer a las organizaciones de productores que recibían asistencia técnica.

Los productores, a su vez, promovieron los servicios financieros que ofrecía el fondo rotatorio entre los productores comunitarios, aprovechando las reuniones ordinarias de trabajo que tenían planificadas en cada grupo.

En este momento no se pensó hacer una promoción más abierta, ya que no se contaba con suficientes fondos; por tal razón se dirigió exclusivamente a los grupos de productores que en ese momento eran asistidos técnicamente por las instituciones integrantes del fondo y que estuviesen desarrollando prácticas y tecnologías agrícolas sostenibles<sup>8</sup>.

En un primer momento no se observó interés por el servicio financiero por parte de los productores, dadas las restricciones de acceso al crédito.

## **2. Fase de trámite**

Durante esta fase, la junta directiva de los grupos de productores interesados en el crédito iniciaron el proceso de levantamiento de la demanda, para efectos de acreditar la elegibilidad del sujeto a préstamo, analizando de cada productor demandante aspectos como: la capacidad de pago, su comportamiento en la comunidad (solventía moral), uso de sistemas productivos sostenibles e historial de préstamos anteriores.<sup>9</sup>

Para canalizar la demanda el grupo, con el apoyo del técnico<sup>10</sup>, llenaba un formulario de la solicitud de crédito. Dicho formulario era acompañado por el acta de constitución del grupo, la carta solidaria y el plan de inversión para el o los cultivos. El apoyo del técnico tenía también una finalidad educativa, en el sentido de que la junta directiva se apropiara del procedimiento para realizar la gestión de crédito por sí misma.

Una vez lleno el formulario se entregaba al técnico de la institución responsable de avalar<sup>11</sup> el crédito y brindar asistencia técnica. El técnico elaboraba un informe donde reflejaba la experiencia de los solicitantes en el rubro a financiar y la condición organizativa del grupo. Seguidamente, la documentación era entregada a la cooperativa (que constituye el enlace técnico entre las instituciones involucradas y el comité técnico de crédito). Actualmente, dada la capacidad adquirida, este trámite lo realiza directamente la junta directiva de los grupos.

<sup>8</sup> Era requisito básico que el productor no quemara la parcela donde sembraría su milpa y frijolar, ya que de esta forma se aseguraban que la producción por un problema de sequía no se perdiera en su totalidad y que esto repercutiera en el pago del crédito, esto era el primer tamiz, lo que aseguraba el pago del crédito.

<sup>9</sup> Préstamos anteriores con PRODERO y otros.

<sup>10</sup> En un inicio el técnico que daba esta asesoría pertenecía a las instituciones integrantes del fondo.

<sup>11</sup> En el caso de la Iglesia y las municipalidades el trámite era directo con la cooperativa.

Al inicio, estas solicitudes eran analizadas por el comité técnico de crédito, quienes dictaminaban la aprobación, desaprobación o modificación de los montos y plazos solicitados, siempre que estuvieran dentro de los límites y condiciones de financiamiento establecidos. Actualmente, el comité de crédito se dedica solamente a dar seguimiento a la evolución del fondo y a hacer propuestas para fortalecer el mismo.

Asimismo, los créditos son aprobados directamente por la cooperativa, dado la capacidad de administración y seguimiento a los créditos por los grupos de productores, la integración de bancos comunales y asociaciones de productores al fondo rotatorio, así como la existencia de suficientes historiales de crédito en los archivos de la cooperativa.

### **3. Fase resolutive**

En este proceso al inicio se integraba un representante de las comunidades, constituyendo la fuente principal de información sobre la solvencia moral y la veracidad de la información declarada en la solicitud de crédito.

Una vez emitida la resolución de la aprobación, la cooperativa procedía a tramitar la documentación y legalización del crédito. En los casos en que eran denegados o disminuidos los montos de los créditos, el enlace técnico informaba al coordinador del comité comunitario, para que éste pusiera en conocimiento al interesado, indicando las causas por las que se tomaba la decisión.

Debido a la apropiación del sistema y a las capacidades desarrolladas en el transcurso del proceso, actualmente la cooperativa toma la demanda de los grupos, dictamina y legaliza el crédito. De esa manera se bajan los costos de transacción y el trámite se hace más ágil y oportuno para los productores.

### **4. Fase administrativa**

Las solicitudes de créditos aprobadas por el comité<sup>12</sup> eran pasadas a la Cooperativa Río Grande

para su aprobación en forma individual. El documento de pagaré era firmado por el presidente y el secretario del grupo demandante, además del beneficiario. La custodia de los expedientes era responsabilidad de la cooperativa.

Una vez legalizado el crédito se realiza el desembolso a través de una orden de compra emitida a favor de la casa comercial abastecedora que indicara el solicitante.

### **5. Fase de monitoreo y seguimiento de los créditos**

Al principio esta actividad era responsabilidad del equipo técnico de extensión de las diferentes instituciones y de las juntas directivas de los grupos usuarios del crédito y, en menor grado, del comité técnico de crédito. Actualmente, de ello se ocupan las juntas directivas de los grupos de productores. El monitoreo consiste en verificar periódicamente la aplicación, en el momento oportuno, de los insumos proporcionados para el cultivo, haciendo un reporte en el que se indica el estado de los cultivos, los problemas identificados en el transcurso del mismo y un pronóstico de la cosecha, así como un control en la administración del préstamo.

### **6. Fase de recuperación**

La fase de recuperación del crédito comienza 30 días antes del vencimiento del mismo. Para ello, la cooperativa envía una nota de recordatorio de vencimiento a los beneficiarios y los fondos recuperados son entregados a través de la junta directiva de los grupos productores. Inicialmente esto se realizaba mediante los técnicos de las instituciones participantes.

Cuando los créditos entran en mora, la cooperativa hace los requerimientos correspondientes, exigiendo el pago inmediato de la deuda. Hasta el momento la cooperativa no ha utilizado mecanismos legales para las recuperaciones de los préstamos.

<sup>12</sup> Actualmente el comité de crédito ya no aprueba solicitudes, por lo que la demanda es tramitada directamente por la cooperativa.

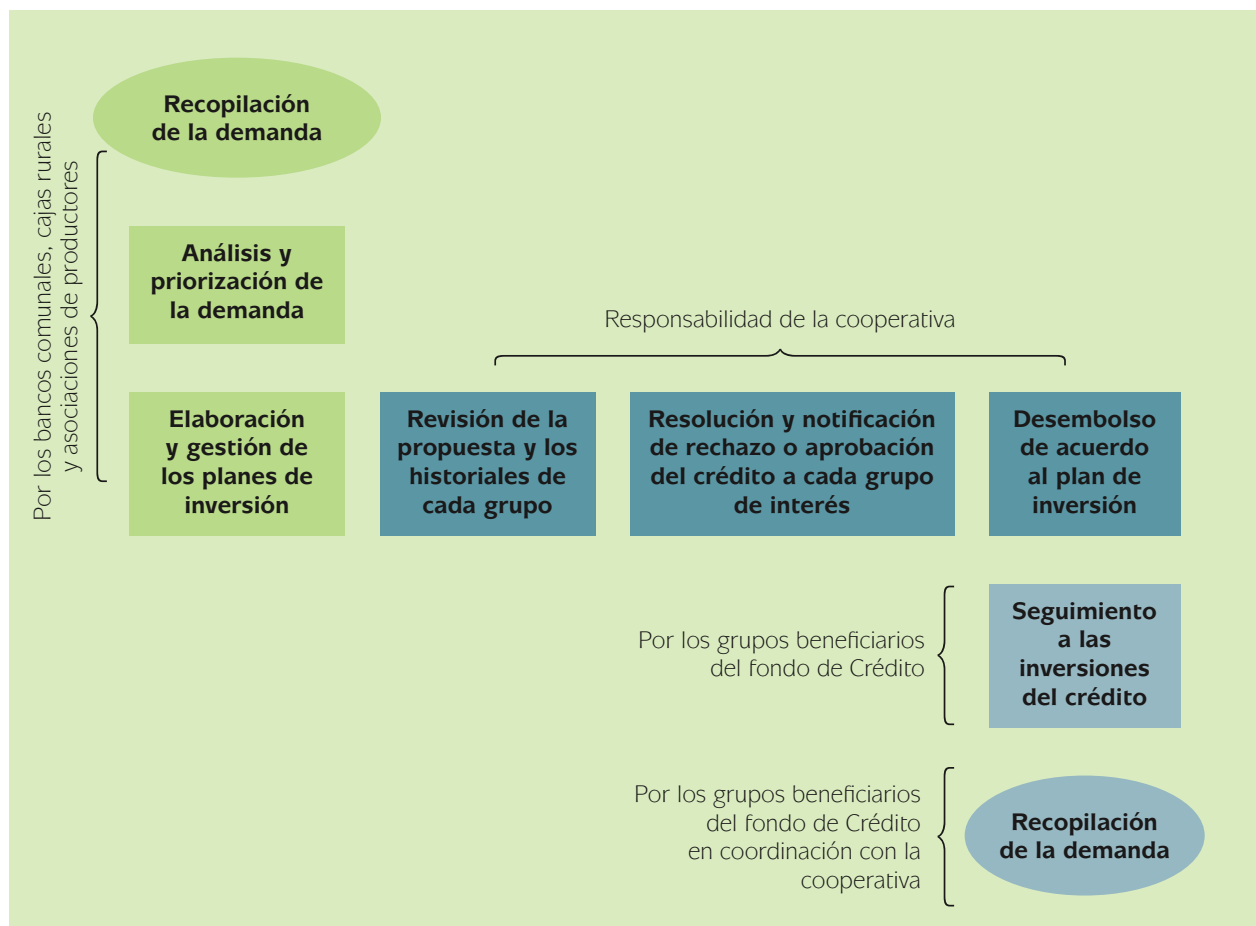
En los casos de morosidad de alguno de los miembros, el grupo es calificado como no elegible para futuros financiamientos, sin perjuicio de realizar las acciones de recuperación. Sin embargo, cuando uno de los productores no paga, el grupo asume la responsabilidad para sanear la cartera. Posteriormente, el productor le paga al grupo, esto con miras a mantener abiertas las puertas para el siguiente ciclo agrícola.

Pese a la cultura de la zona, respecto a que sólo el hombre es quien solicita y maneja los créditos, un hecho destacable es la creciente participación de la mujer como jefa de familia que hace uso del crédito (actualmente conforma el 14% de los usuarios). Ellas, desde que acceden a los créditos, se han caracterizado por su correcta

administración y su excelente capacidad de pago (No existe morosidad por parte de estos grupos). Actualmente existen grupos que manejan créditos por un monto de hasta L.80,000.00 (en su mayoría dirigidos a proyectos productivos y de mejoramiento de vivienda) con resultados muy satisfactorios.

El acceso al crédito de parte de las mujeres ha sido una oportunidad para que éstas se integren de manera efectiva en los procesos de desarrollo de sus comunidades. Asimismo se muestra crecimiento de la autoestima de ellas: ahora tienen una mayor participación en los grupos comunales e influyen de manera directa en la toma de decisiones que contribuyen en el mejoramiento de sus condiciones de vida.

### Proceso actual para la Gestión de Crédito



*Las mujeres se han integrado de forma efectiva en los procesos de desarrollo gracias a el acceso al crédito.*



## **Institucionalización del sistema financiero con manejo de recursos humanos, naturales, sociales y económicos**

### ***1. Integración de Bancos comunales, asociaciones y grupos de productores al fondo rotatorio como aportantes y en funciones técnicas***

Esta integración de los bancos comunales, asociaciones y grupos de productores al fondo rotatorio estuvo influida por situaciones como:

- La confianza y credibilidad acerca de la funcionalidad del fondo, generada por los buenos resultados obtenidos en la administración del mismo en cuanto a su cobertura, facilidad de acceso, baja morosidad, su diversificación a diferentes rubros e incremento de capital.
- El crecimiento financiero de las organizaciones locales, como resultado de los cambios de los sistemas de producción que permitió fortalecer la capacidad de ahorro interno en los bancos comunales y cajas rurales, lo que generó la ne-

cesidad de asegurar los recursos económicos para disminuir los riesgos de la inversión; además de tener mejores beneficios para ampliar su oferta de crédito en sus comunidades.

- En el caso de las asociaciones y grupos productores usuarios del crédito, se despertó el interés de participar en la distribución de utilidades generadas por el fondo; en vista de que tales utilidades únicamente incrementaban el capital de las instituciones aportantes. En función de ello, decidieron integrarse como aportantes del fondo.

El fondo rotatorio abrió el espacio para que estas organizaciones de base pudiesen incorporarse en calidad de accionistas y, así, gozar de las utilidades. Esta apertura fue limitada por una normatividad de ingreso, que planteaba que para participar el grupo debía tener capacidad financiera, organizativa y administrativa. Esto ha permitido incrementar el capital del fondo rotatorio, fortalecer la capacidad financiera de base, ampliar la cobertura geográfica, diversificar servicios y abrir posibilidades de desarrollo empresarial.

Un aporte fundamental de esta integración es la apropiación de las organizaciones locales en el manejo del fondo, lo que le ha permitido una administración más acertada y eficiente pero, sobre todo, consolidar las capacidades necesarias para la gerencia del fondo. Esto constituye la base de sostenibilidad futura del fondo.

Cabe destacar que las mujeres que forman parte de las organizaciones de base han jugado un papel muy importante en la administración de los recursos de sus organizaciones, formando parte de los cuerpos que toman decisiones. Esto les ha valido para ser tomadas en cuenta para su integración en las estructuras de dirección del fondo rotatorio.

## **2. Ampliación y diversificación de servicios financieros de los bancos comunales y cajas rurales**

Anteriormente los bancos comunales operaban únicamente con los socios fundadores, ya que existía temor del ingreso de nuevos socios, así como de dar crédito a particulares.

La dinámica generada al interior del fondo por la integración de las organizaciones de base, permitió que los bancos comunales y las cajas rurales



**Se han financiado otras áreas como comercio, agroindustria y mejoramiento de viviendas entre otras.**

fueran incrementando su capital al aceptar nuevos socios y al captar recursos a través del fondo rotatorio. Esto les ha permitido financiar otras áreas: comercio, agroindustria, mejoramiento de vivienda, entre otras.

## **3. Aseguramiento del capital económico**

En un inicio no se tenía contemplado un seguro de vida para el usuario del crédito, pues los montos que se manejaban por productor eran pequeños y el monto total ubicado no era significativo (El techo máximo por productor, hasta el año 2000, era de Lps. 800.00 por manzana).

A raíz de que en el 2001 se incrementaron los techos a financiar (Lps. 3,000.00/manzana) y se incorporaron nuevos rubros de mayor inversión y riesgo, se vio la necesidad de que cada usuario pagara un seguro de vida equivalente a Lps. 6.00 por cada millar de préstamo. Esto con el propósito de disminuir el riesgo por descapitalización del FRC y apuntando a la solidez del mismo. Al comprobar la funcionalidad de esta medida, otras cooperativas de la zona la han adoptado.

## **Capacitación**

El proceso de capacitación ha estado presente en todas las fases de la organización y funcionamiento del fondo, desarrollándose en dos momentos principales:

**a.** En el ámbito del fortalecimiento y formación de organizaciones de grupos agrícolas locales, con quienes se desarrollaron procesos de capacitación en función de la demanda de los grupos, las principales áreas temáticas<sup>13</sup> diseñadas fueron:

- Desarrollo organizacional: la organización, su importancia, tipos de organización, reglamentación, toma de decisiones, liderazgo y otros.
- Administración: contabilidad básica, estados financieros, distribución de excedentes, planificación, controles administrativos y otros.
- Prácticas y tecnologías agropecuarias sostenibles: manejo de rastrojos, siembra de cultivos asociados con árboles, producción de semilla

<sup>13</sup> Cabe destacar que la mayoría de estas áreas temáticas también eran abordadas por las ONG que existían en la zona.

artesanal, validaciones de tecnologías, manejo de pastos, alternativas nutricionales para animales y otros.

- Desarrollo empresarial: diseño de proyectos, estudios de mercado, gestión de proyectos, formación de microempresas y otros.
- Desarrollo de agroindustria: procesamientos de hortalizas, silos metálicos, industrialización de la madera, procesamiento de leches, y otros.
- Hogar saludable: saneamiento básico, huertos familiares, educación alimentaria, higiene y prevención de enfermedades, medicina natural y otros,
- Ambiente: manejo de microcuencas, planes de manejo, evitar quemas, sistemas agroforestales y silvopastoriles.
- Gestión local y municipal: participación ciudadana, planificación base cúspide, tributación, organización comunal, presupuesto municipal y otros.

Las capacitaciones fueron modulares, se desarrollaron con los líderes de las comunidades. Debido a la situación generalizada de analfabetismo los talleres eran más prácticos que teóricos, se hacía intercambio de experiencias entre productores, con el propósito de dinamizar la transferencia de metodologías en los diferentes niveles. En algunos casos, estas capacitaciones se hacían en coordinación con otras instituciones presentes en la zona.

Los líderes que mostraron habilidades para la facilitación se capacitaron para que fuesen ellos, con apoyo del técnico, quienes desarrollaran las transferencias de conocimiento a los pobladores. Para facilitar el proceso se abrieron 7 fincas escuela, las que tienen como propósito capacitar en diferentes áreas temáticas. Según el tipo de finca, algunas están más enfocadas a una determinada área, por ejemplo, manejo de microcuenca, manejo de especies menores, agricultura orgánica, procesamiento, huertos familiares, manejo de ganado y manejo de suelo.

**b.** En el ámbito del desarrollo (organización y funcionamiento) del fondo rotatorio se desarrollaron procesos de capacitación en dos sentidos:

- Uno, dirigido al personal técnico extensionista de campo que laboraba para las instituciones que conformaban el fondo rotatorio. Esto fue fundamental en los inicios de operación del mismo, ya que asumieron la función de promocionarlo, así como conducir y capacitar a los grupos productores para el acceso a los créditos. Esta labor la desarrollaron en los primeros 4 años de funcionamiento del fondo.

La capacitación a los técnicos extensionistas fue impartida por técnicos especializados de las diferentes instituciones. Los principales temas abordados fueron: estrategia de operación del fondo rotatorio (procesos, trámite, gestión, usos de instrumentos y formularios), administración de créditos, recuperación, entre otros.

Los técnicos extensionistas que participaron en la capacitación eran de los que actuaban dentro del radio de acción del fondo. En esa etapa se les instruyó para desarrollar dicha labor sólo con la población asistida por ellos directamente.

- El otro, dirigido a las juntas directivas de los grupos productores: Esta capacitación se desarrolló en las comunidades de cada grupo, con quienes se socializaron las estrategias y metodologías para acceder a los recursos económicos del fondo rotatorio. A aquellos que lograron acceder a dicho crédito se les capacitó en la administración, seguimiento y recuperación del crédito.
- Actualmente esta capacitación es desarrollada por la cooperativa y el comité de crédito.

## Monitoreo y Seguimiento

El monitoreo y seguimiento del fondo rotatorio lo hacen dos instancias:

- a.** El comité técnico de créditos: Está constituido por un representante de cada institución aportante. Se reúnen periódicamente (antes se hacía mensualmente, ahora cada dos meses) para elaborar instrumentos y herramientas de monitoreo y para la toma de decisiones, se revisan los informes financieros que presenta la cooperativa Río Grande, se analizan solicitudes de ingresos al fondo, se elaboran propuestas (por ejemplo,

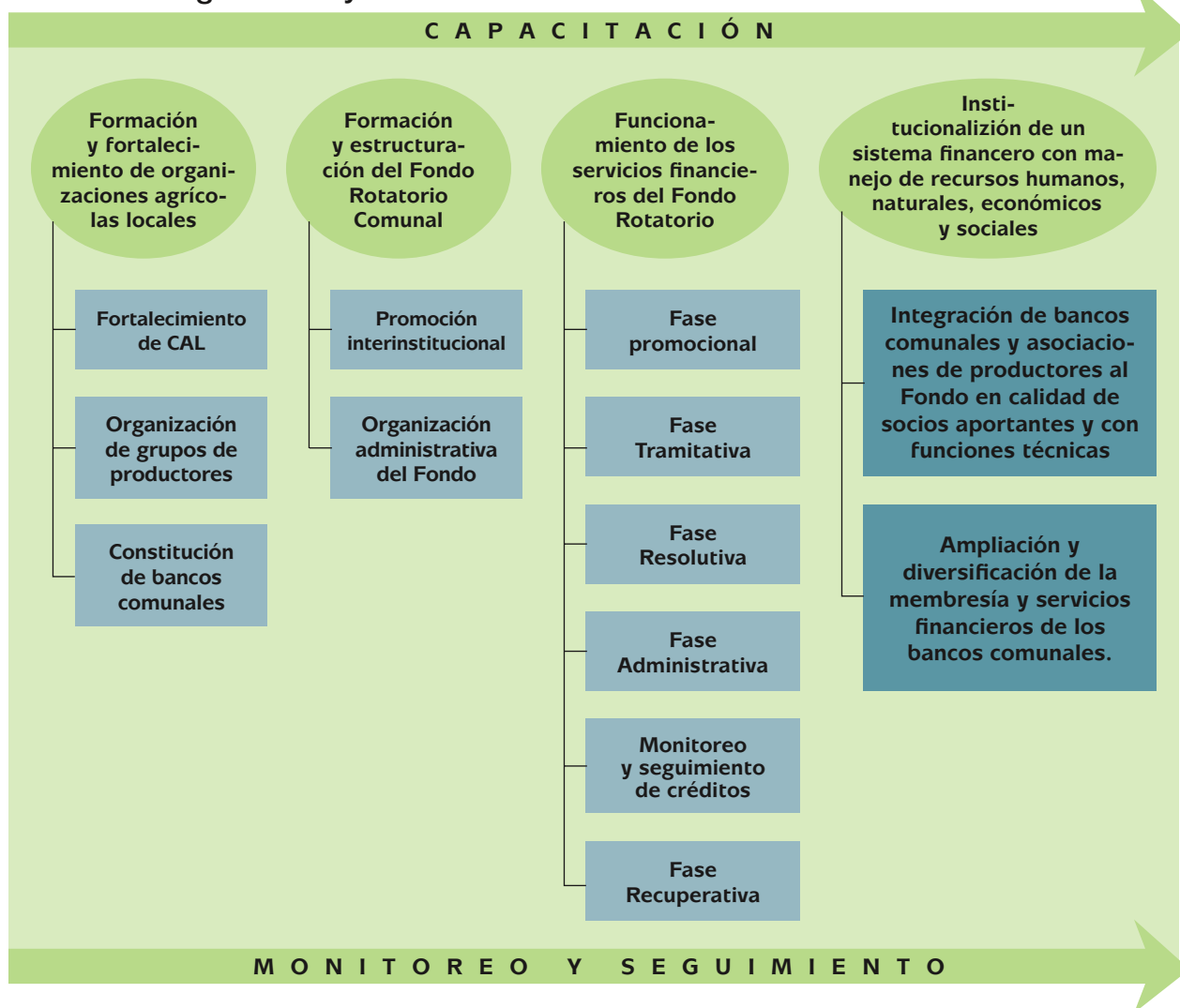
respecto a cambio de tasas de interés, tratamientos de morosidad) para presentarlas al comité de convenio para su discusión y aprobación.

Para efectos de monitoreo se han establecido los siguientes indicadores financieros y sociales:

- **Morosidad no mayor del 6% por año**  
Morosidad = préstamos morosos/ cartera de préstamos x 100.
- **Crecimiento igual al índice de inflación.**  
(Estimado: 8% según dato del Banco Central).  
Diferencia entre dos periodos/ Total activos al final del periodo x100.
- **Provisiones para morosidad.**  
Es igual al 100% de la morosidad.  
Provisión / cartera en mora x100.

- **Índice de género = 40% de créditos para mujeres.**  
Número de mujeres con crédito/ número de créditos totales x100.
- **Índice de población beneficiada, igual o mayor al 10%.**  
Diferencia de números de créditos entre dos periodos/ número de créditos presentes al año x 100.
- **Incremento de aportantes, igual o mayor al 10 %.**  
La diferencia de socios entre dos periodos/ número de socios actuales x 100.
- **Indicador de gasto, no mayor del 7%.**  
Es igual a gastos administrativos, gastos operativos/ activos totales.

### Proceso de Organización y funcionamiento del Fondo Rotatorio Comunal



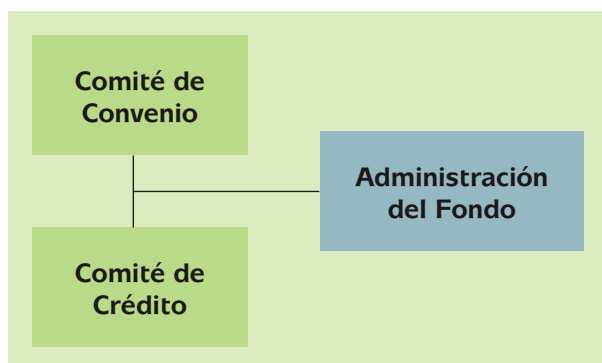


*Se abrieron 7 fincas escuela, para capacitar en áreas temáticas, entre ellos el manejo de especies menores.*

b. El comité de convenio está conformado por los directores de las instituciones y de proyectos, alcaldes, y presidentes de los grupos que integran el fondo rotatorio. Éstos se reúnen a solicitud del comité de crédito para tratar asuntos como: Informe de situación actual del fondo, discusión de propuestas respecto a cambios en las tasas de interés, análisis de retiro de capital por alguno de los integrantes del fondo y otros asuntos sustantivos relacionados con el funcionamiento general del fondo, donde se requiera un consenso de carácter ejecutivo.

## Estructura Orgánica del Fondo Rotatorio

### Estructura Administrativa del Fondo Rotatorio Comunal



## Comité de convenio

Es la máxima autoridad, está integrado por los representantes en el ámbito local de las instituciones aportantes del fondo rotatorio; actualmente lo integran:

- Presidente de la Cooperativa Río Grande
- Director del Proyecto Extensión Lempira Sur
- Director Comisión de Acción Social Menonita
- El párroco de la Iglesia de Guarita
- 5 alcaldes municipales (Guarita, San Juan Guarita, Cololaca, Tomalá, Tambla y Valladolid)
- Los presidentes de 5 bancos comunales (BANCOL, Nuevo Amanecer, Nuevos Horizontes, Juntos al Desarrollo, Empresa Asociativa Campesina)
- Presidentes de dos asociaciones de productores (ASOVALLADOLID, ARDESUR)
- Presidentes de tres grupos de productores (San Juan Bautista, El Barrio, Cololaca)

Las funciones de este comité son:

- a. Establecer los lineamientos, políticas y estrategias operativas del convenio.
- b. Aprobar los paquetes técnicos y rubros a financiar con los fondos del convenio.
- c. Aprobar el reglamento de crédito y las modificaciones que estime convenientes para el mejor funcionamiento del convenio.
- d. Dar seguimiento y realizar evaluaciones trimestrales a la ejecución del convenio.
- e. Preparar y entregar a las partes un informe de evaluación del avance e impacto del programa, dentro de los primeros treinta días de cada año calendario vencido.

## Administración del Fondo Rotatorio

Para el desarrollo de esta función se requiere de una instancia financiera legalmente constituida y con solidez económica. En nuestro caso, la administración está en manos de la Cooperativa Río

Grande Limitada, la cual recibe del fondo rotatorio un 7% de los intereses recuperados y por el capital no ubicado debe pagar intereses conforme a una tabla concertada, favoreciendo al crecimiento del fondo. Esta medida se tomó debido a que en un inicio no se concibió en la propuesta el pago de intereses por los fondos no ubicados, lo que favorecía exclusivamente a la cooperativa y el capital del fondo perdía el valor adquisitivo.

De manera específica, la cooperativa tiene las siguientes funciones:

- Legalización, otorgamiento y recuperación de los créditos.
- Llevar el archivo de expedientes de los usuarios del crédito.
- Elaborar y presentar mensualmente informes financieros.
- Distribución de las utilidades entre los aportantes.
- Capacitación sobre acceso al crédito a nuevos usuarios.

### **Comité Técnico de Crédito**

Para los efectos de la ejecución del programa de financiamiento se constituyó un Comité Técnico, conformado de la siguiente manera:

- Un representante y un suplente de la cooperativa Río Grande.
- Un representante y un suplente del Proyecto Extensión Lempira Sur.
- Un representante y un suplente de Comisión de Acción Social Menonita.
- Un representante y un suplente de la Iglesia de Guarita.
- Un representante y un suplente de las alcaldías municipales (Guarita, San Juan Guarita, Cololaca, Tomalá, Tambla y Valladolid).
- Un representante y un suplente de los 5 bancos comunales (BANCOL, Nuevo Amanecer, Nuevos Horizontes, Juntos al Desarrollo, Empresa Asociativa Campesina).

- Un representante y un suplente de las asociaciones de productores (ASOVALLADOLID, ARDESUR).
- Un representante y un suplente de los tres grupos de productores (San Juan Bautista, El Barrio, Cololaca).

El representante de las Instituciones y organizaciones aportantes debe estar presente en cada reunión. La Cooperativa asume la función de Secretaría Técnica del fondo y es el enlace entre las instituciones firmantes.

### ***Obligaciones del Comité Técnico de Crédito***

El Comité Técnico elige al coordinador en la primera sesión de año calendario, cargo que tiene vigencia de un año:

Son atribuciones del coordinador:

- a) Convocar, juntamente con el secretario, y presidir las reuniones del Comité.
- b) Preparar y proponer la agenda de las reuniones.
- c) Suscribir las comunicaciones oficiales.
- d) Asumir la representación oficial del Comité ante las instituciones y autoridades competentes.
- e) Otras afines a su cargo.

El secretario tiene las siguientes atribuciones:

- a) Elaborar las actas del Comité.
- b) Custodiar y mantener de manera ordenada y actualizada la documentación.
- c) Elaborar y suscribir las notificaciones del trámite acordadas por el Comité.
- d) Otras de acuerdo a la naturaleza de su cargo.

En ausencia del propietario, el suplente asume las responsabilidades del cargo respectivo.

### ***Funciones del Comité Técnico de Crédito***

- a) Calificar las solicitudes de crédito que presenten los beneficiarios a través del Comité Comunal de Proyectos Productivos, de acuerdo a los

requisitos establecidos en el Reglamento, para su resolución, dando respuesta en un periodo máximo de quince días a través de una nota de resolución.

- b)** Las solicitudes serán aprobadas por mayoría, debiendo constar en libro de acta toda objeción manifestada. Pro voto particular.
- c)** Las solicitudes declaradas en suspenso deberán ser resueltas en un plazo no mayor de 30 días.
- d)** Las resoluciones del Comité sobre los créditos se comunicarán por escrito al interesado, a través del enlace técnico de crédito al Comité Comunal de Proyecto Productivos, que es el receptor de la solicitud.
- e)** Los miembros del Comité deberán mantener imparcialidad en el proceso de resolución de las solicitudes de crédito.
- f)** Mantener estricta confidencialidad en el manejo de la información de los beneficiarios utilizada para resolver los créditos.
- g)** Coordinar, dar seguimiento y evaluar el proceso de otorgamiento y recuperación de crédito mediante la creación del mecanismo correspondiente. La recuperación del crédito será responsabilidad de las instancias que participan en el proceso, conforme lo establecido en el Mecanismo Operativo.
- h)** En caso de comprobar negligencia dolosa al pago, la Cooperativa ejecutará las acciones legales correspondientes.

- i)** Verificar y garantizar el cumplimiento de los requisitos para ser sujeto de crédito.
- j)** Proponer y coordinar planes de capacitación crediticia a las comunidades.
- k)** Efectuar reuniones con una frecuencia no mayor a 30 días.
- l)** Presentar al comité de convenio informes, resoluciones y dictámenes sobre situaciones administrativas y técnicas referidas a la marcha de las actividades de crédito.
- m)** El comité técnico podrá conformar comisiones específicas para los fines que considere pertinentes.
- n)** El comité técnico podrá invitar a sus sesiones a otros organismos o instituciones públicas o privadas con voz y sin voto.
- o)** Requerir y mantener información actualizada sobre la situación de los proyectos financiados, a través de las supervisiones realizadas por las respectivas entidades de promoción.
- p)** Diseñar y proponer al comité de convenio los paquetes técnicos y rubros a financiar.
- q)** Proponer las modificaciones al reglamento de crédito que considere oportunas para el mejor funcionamiento de las actividades.
- r)** Reunirse por lo menos una vez por año con todos los representantes comunitarios, para analizar el reglamento de crédito, su mecanismo operativo y para orientar los avances del programa.

# Resultados

## **1. Participación y protagonismo local en la capitalización del Fondo Rotatorio Comunal:**

El FRC fue constituido por instituciones de desarrollo, ONG e instancias locales (alcaldías municipales, iglesia Católica) quienes aportaron un capital inicial de Lps. 689,500.00. Si bien las instituciones todavía mantienen la mayor cantidad de capital económico, su protagonismo en la toma de decisiones ha pasado a un segundo plano, ya que el liderazgo lo han asumido las 12 organizaciones locales (bancos comunales, grupos y asociaciones de productores) miembros del FRC, contando con la mayoría de votos para la toma de decisiones.

Esto ha permitido que el capital semilla del FRC crezca en un 50%, favoreciendo el apoyo no sólo a productores organizados, sino a productores independientes, beneficiando hasta el momento a 3,011 familias, con créditos otorgados al 14% de mujeres jefe de hogar y a un 86% de hombres productores.

En general, otros factores que han permitido el crecimiento del fondo son: el incremento en las aportaciones, el ingreso de nuevos aportantes y la capitalización de intereses, que han estado en consonancia con las tasa de interés (activas y pasivas) del mercado financiero nacional, permitiendo que el dinero no pierda su poder adquisitivo.

Los intereses por los créditos han generado Lps. 494,536.60, los que se han modificado según la dinámica del mercado financiero nacional y los rubros, tomando como criterios aspectos sociales, rentabilidad, seguridad alimentaria y aspectos ambientales. De los intereses devengados se paga a la cooperativa el 7% por la recuperación de los fondos ubicados; así mismo, la cooperativa paga intereses por el orden del 6% de los fondos no ubicados, lo que ha generado Lps. 26,901.99.

En síntesis, el FRC no sólo se ha capitalizado, sino también ha favorecido los aspectos ambiental (sistemas productivos resiliente<sup>14</sup>), social (educación,

<sup>14</sup> Resiliente es un sistema que tiene la capacidad de soportar condiciones climáticas extremas como sequías y excesos de lluvia.

salud y vivienda) y transferencias de capacidades de gestión y administración a las organizaciones locales.

**2. Seguro de vida:** En la medida que el capital del FRC ha crecido, también se han incrementado los montos por créditos, por lo que se ha determinado que el prestatario compre un seguro de vida. Este seguro fue negociado por la Cooperativa Río Grande con la compañía de seguros Equidad Sociedad Anónima de FACACH (Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras), a la cual está afiliada. Este seguro ha permitido proteger la cartera de préstamos, en el sentido de que si fallece un beneficiario de crédito, éste es pagado por la aseguradora y no por la familia, garantizándose así la sostenibilidad de los fondos.

**3. Baja morosidad:** En todo sistema financiero existe el riesgo de perder los fondos ubicados por morosidad, la que al incrementarse posibilita el colapso del sistema. Este indicador financiero que nos muestra la dinámica crediticia, en el caso del FRC es de apenas un 7.22% de mora, la que es financieramente aceptable, si la comparamos con la de otros sistemas financieros de la región, cuya mora oscila entre el 30 y 40% (caso cooperativas de ahorro y crédito); y en otros casos llega hasta un 80%, saldo negativo que dejó PRODERO y PLANDERO.

Algunos factores que han incidido en la baja morosidad son: el control social que han desarrollado los grupos de base en la selección de los productores para acceso al crédito; el seguimiento a las inversiones de cada productor y en la recuperación del crédito; en aquellos casos donde un productor no paga, el grupo asume la responsabilidad para sanear la cartera, posteriormente el productor le paga al grupo.

Los casos de morosidad que tiene el FRC ha sido motivada por varios aspectos:

- Una cultura de mora: esto afectó al principio de la experiencia, pues muchos productores tenían una cultura de crédito tradicional, donde el crédito se asignaba sin un enfoque de capitalización.

- El financiamiento para el cultivo del café, que entró en mora por los bajos precios de este rubro en el mercado internacional.
- La poca gestión de la cooperativa en el seguimiento y recuperación de los créditos vencidos.
- La salida no planificada de instituciones que habían avalado a grupos de productores, haciendo que algunos de estos optaran por no pagar.
- La entrada de ONG a la zona, que financian a grupos de productores que están morosos con el fondo, incrementando las posibilidades de que no paguen a ambas instituciones.

#### **4. Capacidad de gestión de los grupos de productores:**

Se ha fortalecido la capacidad de los grupos productores para la gestión de financiamiento de sus proyectos productivos y sociales. En un inicio, los grupos de productores necesitaban apoyo técnico para elaborar y tramitar el plan de inversión. Actualmente, los productores realizan por sí solos los perfiles de proyectos y los gestionan, ya sea con el FRC o con otras instituciones u organizaciones nacionales o internacionales (por ejemplo, la comunidad de Los Zuncuyos, municipio de Tomalá y Cañahuatal, municipio de Valladolid, cuentan con un proyecto hidroeléctrico, gestionado por ellos mismos).

Así mismo, al inicio, los insumos para la agricultura eran caros porque se compraban en forma individual; además tenían que trasladarlo a lomo de mula de la cabecera municipal a la comunidad. Al momento de tener acceso al financiamiento con el FRC se facilitó la negociación en bloque con los proveedores de la zona, adquiriendo mejores precios y el producto es enviado a la comunidad.

En general, la capacidad de gestión alcanzada por los productores ha sido beneficiosa para el desarrollo económico, social, ambiental y tecnológico de las comunidades, que han mejorado su calidad de vida: diversificación e incremento de la producción, ampliación de la cobertura educativa, mejoramiento de las vías de comunicación terrestre, apertura de medios de comunicación, entre otros beneficios.

## 5. Sostenibilidad ambiental y seguridad alimentaria:

La instancia del FRC se convirtió en un mecanismo por medio del cual las instituciones de desarrollo aportantes impulsaron procesos de adopción tecnológica en el área productiva y social, dirigida hacia la protección de los recursos naturales (manejo de suelo, bosque y agua), pues se estableció como norma de cumplimiento obligatorio para el acceso al crédito no quemar la parcela donde cultivan sus granos básicos. Esto ha permitido, entre otras cosas:

- Disminuir el riesgo de los productores de perder sus cosechas por cambios climáticos extremos, lluvia, sequía (Es como el “seguro”, según Gerónimo Ramírez).
- La no degradación del suelo, mediante la adopción de prácticas agrícolas amigables con la naturaleza (cero labranza, agroforestería, regeneración natural, manejos de rastrojos, entre otros). Se ha incrementado los rendimientos productivos sin impactos por degradación del suelo; más bien se ha recuperado el paisaje natural. Actualmente, 7 municipios son calificados como municipios verdes, debido a la cero quema e incendios (Tomalá, Tambla, La Virtud, Mapulaca, Virginia, Piraera y Candelaria).
- Mejoramiento de la capacidad de almacenamiento de agua en el suelo, adquiriendo capacidad de resistir sequías fuertes de hasta por 20 días y disminuyendo la vulnerabilidad por exceso de lluvia.
- Manejo eficiente de microcuencas que producen agua con calidad y cantidad, disminuyendo el riesgo en la población de enfermedades estomacales y garantizando la disponibilidad de agua para riego.
- La reducción de uso de leña mediante fogones mejorados. Esto ha incidido en el mejoramiento de la salud de la mujer, quien ya no se expone de forma directa al humo de las hornillas.
- Reducción de pérdidas de post cosechas mediante el uso de silos metálicos, lo que ha contribuido a la seguridad alimentaria y, además, contar con excedentes para la comercialización de granos en las épocas de mayor demanda.

**6. Incremento en la capacidad de ahorro.** Los cambios en los sistemas productivos disminuyó el riesgo de pérdidas, generando mayores ingresos a las familias e incrementando la capacidad de ahorro en los bancos comunales y en las cooperativas. Ello permitió que aumentaran las oportunidades de invertir en áreas productivas con mayor rentabilidad económica y social.

Estos beneficios han posibilitado a los hijos de los productores acceder al sistema de educación. Aquellas familias que no sabían leer y escribir han finalizado el sexto nivel con el programa de educación de adultos EDUCATODOS. Otros han avanzado hasta plan básico y, una minoría, ha continuado una carrera técnica, lo que ha facilitado la administración eficiente de sus recursos en el ámbito comunal, lo que, unido a las capacitaciones en diversas áreas temáticas del desarrollo, ha favorecido la capitalización al interior del FRC, para su buen desarrollo.

**7. Mejoramiento de la vivienda:** Como parte del sistema hogar-finca, partiendo de la lógica de inversión del productor, inicialmente se financió la demanda para aspectos productivos (maíz, café, frijol). Una vez que se había garantizado la seguridad alimentaria de la familia, el excedente se comercializaba y estos ingresos, sumados a los préstamos a bajo intereses (19%) otorgado por el FR, y las remesas de parientes que viven en el exterior, se invirtieron en el mejoramiento de las viviendas (fogones mejorados, repello de paredes, divisiones internas, pisos, techos), disminuyendo el hacinamiento, la presencia de enfermedades y la proliferación de insectos vectores como la chinche picuda.



*Los beneficios han posibilitado a los hijos de los productores acceder al sistema de educación.*

**8. Impulso de iniciativas locales de organización financiera:** Debido a los buenos resultados obtenidos por el Fondo Rotatorio Comunal, la alcaldía municipal de Candelaria mocionó para que las organizaciones de base del municipio, bancos comunales, cajas rurales, los Banco Rurales de Insumos y Herramientas (BRISH), el instituto técnico comunitario José María Medina y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Bienestar Limitada formaran un fondo rotatorio. La diferencia de este fondo al que existe en Guarita es que los aportantes económicos son actores locales del municipio.

**9. Implementación de un sistema de monitoreo y seguimiento:** En la medida en que se incrementó el capital del Fondo Rotatorio, se definieron indicadores financieros y sociales (morosidad y crecimiento de FRC es igual al índice de inflación, índice de género, índice de población

beneficiada, incremento de aportantes e indicadores de gasto), para facilitar las herramientas administrativas necesarias en el análisis del rendimiento y crecimiento del Fondo Rotatorio Comunal, a fin de tomar decisiones oportunas.

**10. Mejoramiento de la accesibilidad a los servicios de crédito y otros servicios financieros:** Debido a los resultados positivos obtenidos por la cooperativa Río Grande en la operación y administración del fondo, ésta abrió la oferta de sus propios servicios a la población<sup>15</sup>, afiliando a 600 socios nuevos que habitan en los municipios de la mancomunidad SOL; ampliando su cobertura con la apertura de una filial en el municipio de Tomalá. Esto ha sido de beneficio para el funcionamiento del Fondo, ya que ahora la gestión del crédito resulta más accesible y de menor costo para el productor.

#### Principales indicadores que se monitorean

No.	Indicador	Porcentaje alcanzado	Porcentaje esperado	Puntos ponderados	Puntos alcanzados
1	Morosidad	7.22	6	20	25.94
2	Crecimiento	9.64	8	15	18.94
3	Provisiones de morosidad	63.91	100	15	9.59
4	Índice de género	14.42	40	10	3.61
5	Índice de población beneficiada	9.72	10	10	10.00
6	Incremento de número de aportantes	-	10	10	-
7	Indicadores de gastos	4.26	7	10	10.00

<sup>15</sup> La cooperativa ofrece servicios de pago de energía, recibo de remesas desde EE.UU. cambio de cheques y apertura de cuentas de ahorro y crédito.

# *Factores influyentes*

## **Institucionales**

- La coordinación interinstitucional permitió la conformación del fondo a través de aportaciones técnicas y económicas, constituyendo un capital semilla para operacionalizar el FRC, así como para unificar políticas y estrategias de crédito autogestionarias. De esa manera se amplió la cobertura de servicios financieros, la asistencia técnica a los productores, la capitalización en aspectos económicos, humanos y ambientales; por tener en su oferta componentes de trabajo similares, teniendo un mejor control y seguimiento de los créditos otorgados a los grupos. Ello debido al aprovechamiento de la experiencia de crédito generada al interior de las organizaciones e instituciones.
- La combinación de experiencia de las instituciones facilitadoras del proceso de desarrollo en el tema de crédito y las alianzas estratégicas con los actores locales (municipalidades, pro-

ductores e Iglesia), así como con los aportantes directos del Fondo, ha sido fundamental para el buen funcionamiento y sostenibilidad del mismo, ya que el hecho de participar en su administración y seguimiento de campo le ha permitido ganar credibilidad, confianza y aceptación en el ámbito comunitario. Esto ha facilitado definir políticas y estrategias de financiamiento local, congruentes con la realidad de la zona y, además, ha permitido ofertar los servicios financieros para satisfacer necesidades y problemas de los productores. Es importante resaltar que la participación de los actores en la administración y seguimiento del FRC también ha contribuido en el desarrollo de capacidades locales, al asumir el liderazgo en el manejo del Fondo (por ejemplo, el presidente y vicepresidente del comité de crédito en la directiva actual son representantes de asociaciones de productores).

- Las diversas instituciones de desarrollo aportantes del FRC coincidían en los enfoques de trabajo: manejo de los recursos naturales, agricultura sostenible, apoyar a los microempresarios, etc. Esto facilitó definir estrategias de desarrollo económico-productivo, enfatizando en la sostenibilidad ambiental. El FRC es el mecanismo que permitió impulsar la adopción de tecnología apropiada (fogones mejorados, silos metálicos, manejo de rastrojo, cero labranzas, distanciamiento de siembra, semillas mejoradas, entre otros), en particular, el abandono de la quema, requisito que debían cumplir los productores para acceder al crédito.
- El retiro no planificado de CCD como una institución aportante al fondo y como aval institucional de varios grupos provocó una descapitalización e incrementó la morosidad, debida a los vicios culturales de la gente que cree que cuando una institución se retira no se debe pagar los créditos avalados por ésta. Esto se revirtió al tomarse como medida de emergencia la decisión de obligar a la CCD a que dejara en aportaciones el monto de los créditos avalados. Con esta decisión se logró que dicha organización asignara un técnico para dar seguimiento a los créditos otorgados, recuperándose hasta el 80% del monto financiado.

No obstante, para situaciones similares quedó establecido que cada institución diseñe un plan estratégico de salida de la zona, contentivo de un retiro gradual de sus aportaciones, para permitir que el Fondo busque alternativas de financiamiento y capitalización. Además de ello, determinaron no avalar créditos directamente a grupos de productores, sino hacerlo con organizaciones e instituciones miembros del Fondo.

## Productivos

Los créditos oportunos, más el uso de prácticas (no quema) y tecnologías agropecuarias como: manejo de rastrojo, distanciamiento de siembra, curvas a nivel, semilla mejorada y fertilizaciones, favorecieron la producción agrícola al incrementar los rendimientos en la producción de granos básicos, alcanzando rendimientos promedio de 15 a 30 qq por manzana en maíz y de 12 hasta 20 qq por mz. en frijol. Así mismo disminuyeron los costos de producción (al principio los productores aplicaban hasta cuatro qq de fertilizante por manzana, lo que incrementaba los costos de producción, en la medida en que ellos se apropiaron de los sistemas agroforestales, la aplicación de insumos bajó en un 50%).

*El exceso de humo de la cocina de refogeo ocasionaba problemas de salud en la vista y vías respiratorias, principalmente a las mujeres y a los niños.*



Sumado a esto, la negociación en bloque de productores para la compra de insumos y materiales también jugó un papel importante en la disminución de los costos de producción, lográndose obtener precios mucho más bajos que los del mercado y, además, incluyendo el flete. Actualmente se negocia de manera directa con las casas matrices (artesanos que trabajan el zinc negocian con INGASA).

En la medida que mejoraron los rendimientos de producción, los productores empezaron a demandar el silo metálico para almacenar sus granos, ya que el sistema tradicional de almacenamiento<sup>16</sup> arrojaba pérdidas del orden del 30%; además, el exceso de humo de la cocina de refogeo<sup>17</sup> ocasionaba problemas de salud en la vista y las vías respiratorias, principalmente a las mujeres y a los niños.

La adopción del silo metálico trajo ventajas como la disminución de las pérdidas de post cosecha, la venta de granos en épocas de mayor demanda y a mejores precios. Estas ventajas incidieron en que se masificara dicha tecnología. Para cubrir esta demanda se capacitaron artesanos de diferentes comunidades, quienes posteriormente se organizaron en asociaciones micro-empresariales para gestionar asistencia técnica y financiamiento (la parte técnica se coordinó con POST-COSECHA e INFOP y el financiamiento para la compra de lámina y el estaño se logró con el FRC).

En la zona se han construido 12,000 silos, siendo el más demandado el que tiene capacidad para 18 quintales. Esto nos indica que en la zona existe una capacidad de almacenamiento de 216,000 quintales, lo que garantiza la seguridad alimentaria de la zona y la disponibilidad de granos para la venta.

Actualmente, aunque de forma incipiente, se está comercializando granos y otros cultivos como jícama, semilla de ayote, loroco y añil en los mercados regionales y de El Salvador.

## Sociales

El incremento de los ingresos a partir del mejoramiento de los sistemas de producción, más las remesas provenientes de EE.UU., El Salvador y las maquilas han permitido una mayor capacidad de ahorro e inversión en el acondicionamiento de las viviendas. Además, ha posibilitado que los niños y jóvenes puedan educarse. Esto último se ha convertido en una ventaja, puesto que ahora se cuenta con personal formado en diferentes áreas temáticas como administración agropecuaria, bachilleres agrícolas, forestales y en gestión local. El sistema de educación no formal (capacitaciones) desarrolladas por las instituciones con los productores han sido fundamentales para potenciar capacidades al interior de los grupos, bancos comunales y asociaciones de productores, en la administración y la capacidad de gestión de recursos, sentando así las bases de la sostenibilidad del proceso.

Esta capacidad ha sido básica para que los grupos den seguimiento a los créditos que ha otorgado el FRC, convirtiéndose en auditores sociales, lo que viene a fortalecer el sistema financiero de la zona.

## Económicos

La capitalización de los bancos comunales, cajas rurales y asociaciones de productores permitió un crecimiento económico del Fondo Rotatorio. Esta capitalización fue transferida al Fondo en calidad de aportaciones directas, las cuales, en conjunto con la generación de interés por los fondos ubicados y no ubicados, han venido a fortalecer y dar la pauta de la sostenibilidad del proceso.

<sup>16</sup> El sistema tradicional de almacenamiento consiste en depositar el maíz con tuza en una parte alta, dentro de la cocina, donde el humo y el calor les ayuda a controlar las plagas (gorgojo).

<sup>17</sup> Se denomina cocina de refogeo porque proporciona calor y mucho humo, para aislar las plagas del maíz, conservar el dulce de panela, sal, entre otros.

## Culturales

- Las experiencias dejadas por otros proyectos de desarrollo y ONG con enfoque paternalista y asistencialista, generó una dependencia de crédito tradicional y el establecimiento de una cultura de mora o de renuencia al pago (por ejemplo, los productores al inicio demandaban tasas subsidiadas, condonaciones de deudas, donaciones, entre otras) lo que repercutió al inicio en el funcionamiento del FRC, dado que su acceso implicaba el pago de intereses similares a las tasas del sistema financiero nacional, así como el cumplimiento de requisitos firmes. Esto incidió que de entrada hubiera muy poca demanda de crédito. Así mismo, algunos de los pocos créditos otorgados en el año 97 están morosos hasta la fecha. Para contrarrestar este factor se hizo un trabajo conjunto con las instituciones para demostrar a los productores que el crédito no debe verse aisladamente, sino con un enfoque de capitalización, autogestión y en consonancia con las tasas de interés que se manejan en el mercado financiero del país y principalmente en el sistema cooperativo.
- Vale la pena destacar también las dificultades en la adopción de nuevas tecnologías amigables con la naturaleza, debido a prácticas culturales ancestrales (tala, roza y quema, hornillas tradicionales...), con las que se tuvo mucho cuidado para inducir a su adopción, enfatizando en los beneficios de su uso para la salud y para el ambiente. Fue únicamente en la medida en que crecía la demanda de crédito que los productores asumían de forma obligada estas prácticas (en el caso del abandono de la quema, particularmente); no obstante, su credibilidad respecto a las mismas encontró sustento cuando empezaron a ver las mejoras en la productividad, (mayor rendimiento, calidad de los productos, disminución de los costos, menor vulnerabilidad a las sequías, entre otros.) así como en su entorno ambiental en general. Ello ha permitido que 7 municipios reciban el título de "Municipios Verdes".
- Otro aspecto cultural que se ha tenido que superar es la denominada "cultura de la pobreza",

donde las personas tienen un sentimiento de inferioridad y conformismo. A medida se desarrolló el FRC se fue rompiendo con muchas barreras, sobre todo el bajo nivel educativo, haciendo sentir en las personas la necesidad de capacitarse, superarse y organizarse. Esta situación les llevo a integrarse en asociaciones y bancos comunales, los que constituyen el soporte más importante del FRC.

- En el caso de las mujeres, la imagen cultural de éstas no difiere de la del resto del país y de Latinoamérica, pero en estas comunidades tan aisladas, suele ser más difícil tratar de romper con las barreras del patriarcado, por lo cual, en un inicio, la participación de la mujer fue casi nula. Por esta razón se realizaron procesos de capacitación y sensibilización constantes, los que, unidos a una normativa respecto a la integración de grupos mixtos y, sobre todo, al establecimiento de indicadores de género en el monitoreo y seguimiento de los créditos, permitieron ampliar la participación de la mujer, en un principio más de presencia, pero en los últimos años han empezado a surgir liderazgos femeninos importantes, llegando a los más altos niveles de dirección. (Destaca en este sentido la Sra. Amparo Meléndez, quien actualmente ocupa el cargo de presidenta de la Asociación de Artesanos de Silo, las Alcaldesas de Mapulaca, Virginia y Tomalá, entre otras.)
- Finalmente, también existen factores culturales muy positivos que han favorecido el desarrollo de esta experiencia, como la marcada religiosidad y el liderazgo de la iglesia Católica, la que mediante su participación como aportante del fondo, se ha constituido en el aval más confiable, así mismo la presencia del sacerdote dentro del FRC es tomado como signo de transparencia y confiabilidad de su correcta administración. Otro factor cultural interesante es que la mayoría de la gente de estas comunidades son personas de buena voluntad, respetuosas, honradas, solidarias y sinceras, lo cual facilitó su capacitación; por ello, actualmente manejan con mucha formalidad la elaboración y gestión de planes de inversión, el proceso de seguimiento de la inversión y la recuperación de créditos, en apoyo a la cooperativa.



*Los procesos de capacitación y sensibilización, y el establecimiento de indicadores de género en el monitoreo y seguimiento de los créditos, permitieron ampliar la participación de la mujer.*

## Políticos

La participación de los alcaldías como aportantes del fondo ha sido fundamental, pues más allá de su aporte económico para impulsar procesos productivos, ha sido estratégico en el desarrollo de políticas y normas ambientales que han sido un soporte fundamental para el manejo de los recursos naturales. Por otro lado se ha promovido de manera funcional la organización comunal (Consejo de Desarrollo Comunal, CODECO), la que a partir de procesos participativos de planificación del desarrollo, gestiona diferentes proyectos de desarrollo (electricidad, agua, letrinización, saneamiento, caminos, carreteras, puentes, manejo de micro cuencas, seguridad ciudadana, producción y educación) encontrando en el FRC una opción de financiamiento.

No obstante las ventajas que ofrece la participación de los gobiernos locales en el FRC, su participación como aval no ha sido muy oportuna, pues se tuvo la mala experiencia que durante las campañas proselitistas, un alcalde hizo compromisos con la gente de que los créditos que tenían iban a ser absorbidos por la Municipalidad, al no ganar las elecciones dicho candidato, los productores entraron en mora, causando insatisfacción entre ellos. Como mecanismo para resolver esta situación, la cooperativa, como administradora del fondo, negoció con este grupo de productores, a quienes se les prorrogó el plazo de pago y no se les cobró los intereses moratorios.

# Lecciones aprendidas

- 1.** El crédito tradicional acentúa la dependencia de los productores, especialmente cuando se financian rubros de producción de baja rentabilidad económica (maíz, maicillo y frijol), condenando al productor al fracaso. Una opción es mejorar los sistemas de producción, fortalecer la educación formal y no formal, promover el ahorro interno a través de la creación de instancias financieras autogestionarias locales (cajas rurales, bancos comunales, asociaciones, cooperativas de ahorro y crédito y fondos rotatorios) para satisfacer las demandas de crédito en las comunidades.
- 2.** Para iniciar una experiencia de esta naturaleza y tener resultados a corto plazo debe de existir una estructura organizativa de base con los productores (bancos comunales, asociaciones de productores, cajas rurales) donde los involucrados por lo menos tengan la experiencia de administrar los recursos y una instancia financiera legalmente constituida, de preferencia una cooperativa con credibilidad, para que apoye este proceso. En este sentido el FRC se constituye como una instancia de segundo piso donde convergen iniciativas institucionales y locales.
- 3.** La coordinación interinstitucional se puede dar de manera efectiva siempre y cuando exista la voluntad política para unificar criterios y enfoques metodológicos que impulsen procesos de desarrollo sostenibles. En este caso, el FRC no se convierte en una carga para los proyectos e instituciones de desarrollo; por el contrario, facilita los procesos de transferencia de tecnología y permite consolidar la credibilidad de las instituciones en el ámbito comunal.
- 4.** Cuando una institución decide retirar sus aportaciones en forma inmediata y no planificada provoca una descapitalización e incremento en la morosidad. Para evitar estos problemas es importante que la institución y el FRC diseñen un plan estratégico de salida de la zona,

contentivo de un retiro gradual de sus aportaciones, para permitir que el fondo busque alternativas de financiamiento y capitalización, negociando un porcentaje de los intereses que haya generado el Fondo y no continuar avalando créditos directamente a grupos de productores, sino avalar a organizaciones e instituciones miembros del mismo.

5. El riesgo en el otorgamiento de créditos disminuye cuando se financian a productores que están implementando prácticas y tecnologías apropiadas: manejo de rastrojo, distanciamientos de siembra, curvas a nivel, cero labranzas y manejo de árboles en su parcela, lo que garantiza la producción, aunque se presenten condiciones climáticas extremas (sequía y lluvia). En el caso tradicional, los créditos se otorgan tomando como única referencia la garantía hipotecaria sin ningún análisis tecnológico de las condiciones de cada productor, esta situación hace más riesgosa la recuperación de los créditos, ya que los productores no producen lo suficiente para pagarlos, o bien desvían los fondos a otras actividades no productivas.

6. Un elemento estratégico para el desarrollo del FRC, así como la adopción de prácticas y tecnologías apropiadas ha sido la participación de las alcaldías como integrantes del FRC, ya que permite impulsar políticas y normas ambientales para el manejo sostenible de los recursos naturales (agua, suelo y bosque). Por otro lado, permite consolidar la organización comunal, dándole la funcionalidad a los consejos de desarrollo comunal como gestores de sus proyectos de desarrollo.

7. En la medida en que los productores han mejorado sus sistemas de producción y asegurado la alimentación de la familia, son capaces de incursionar en actividades de mayor rentabilidad económica, que se traducen en mejores ingresos, los cuales, unidos a las remesas que reciben de los parientes en el extranjero, se ha podido desarrollar una mayor capacidad de ahorro, mejoramiento de vivienda e inversión en la educación de sus hijos.



*El riesgo en el otorgamiento de créditos disminuye cuando se financia a productores que implementan prácticas y tecnologías apropiadas.*

- 8.** Todo proceso de desarrollo debe ser apoyado por las capacitaciones en diferentes áreas temáticas y el área de gestión económica no es la excepción. Se debe capacitar en forma sistemática a los actores locales con el objetivo de dejar montada una plataforma con capacidades para administrar y gestionar recursos técnicos y económicos. En el caso particular del FRC, dado el desarrollo de esas capacidades, actualmente las organizaciones locales están conduciendo procesos que van desde la selección, elaboración y gestión de propuesta de inversión, hasta el seguimiento y apoyo a la recuperación de los créditos. Así mismo, destaca la participación directa en la administración del FRC.
- 9.** El crédito es una herramienta útil siempre y cuando se le de un enfoque de capitalización y autogestión para impulsar procesos productivos y ambientales sustentables. El crédito por sí solo no es una solución para el productor, éste debe estar acompañado de la implementación de tecnologías que aseguren la producción y la alimentación de las familias y que puedan invertir en otras áreas del desarrollo local (manejo de micro cuencas, organización local y empresarial).
- 10.** El Fondo Rotatorio, más que un espacio de acceso económico para el mejoramiento de ingresos de las mujeres, se ha constituido en

un espacio de apoderamiento, permitiendo el desarrollo de liderazgos femeninos que ha llevado a que ellas ejerzan un papel protagónico en los procesos de desarrollo de sus comunidades. Destaca en la participación de la mujer su preocupación por la inversión social, más que productiva, lo que se retribuye en beneficio de la calidad de vida de la familia. Sobresale su capacidad de pago, presentando un 0 % de morosidad.

- 11.** La banca privada y estatal y el sistema cooperativo de ahorro y crédito, son instancias financieras reconocidas por ley, que ofertan servicios de ahorro y préstamo al sector agropecuario, forestal, industrial y agroindustrial. Pero para optar al financiamiento es necesario presentar una garantía hipotecaria que asegure el crédito pero, aun bajo esta modalidad, la morosidad en algunas instancias financieras es elevada, lo que lleva al colapso o quiebra. Esto ha provocado la emisión de leyes para condonar deudas y, así, sanear la cartera crediticia, lo que ha repercutido en la débil economía del país.

En el caso del FRC lo rescatable es que la garantía es fiduciaria, donde cada productor se compromete pagar el financiamiento firmando una carta solidaria y un pagaré, lo que garantiza el pago de cada financiamiento y se mantiene una morosidad aceptable en términos financieros.

# Perspectivas y condiciones de sostenibilidad

El FRC actualmente presenta una serie de fortalezas que le hacen sostenible, entre las principales destacan:

- La participación local como accionistas del fondo.
- La administración con transparencia.
- La credibilidad y apropiamiento del sistema.
- La adopción de tecnología por los productores.
- El potencial de mercado con El Salvador para los productos agropecuarios.

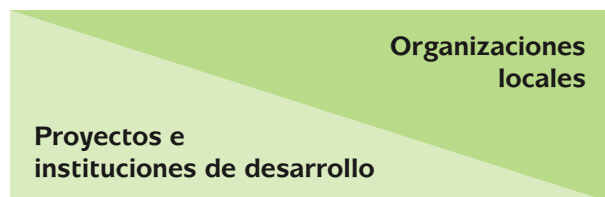
No obstante, el crecimiento del Fondo Rotatorio no sólo debe verse desde el punto de vista financiero, debiéndose mejorar y fortalecer algunos aspectos como:

- La capacidad propositiva y de gestión, para lo cual debe ser respaldado con la personería jurídica que permita acceder a fondos frescos

disponibles en diferentes instituciones públicas e internacionales y así diversificar los servicios financieros a otras áreas (compra de tierra, inversión pública municipal).

- La cooperativa Río Grande Ltda. debe crear un componente de asesoría técnica para fortalecer las capacidades locales de los bancos comunales y las cajas rurales, en materia de administración financiera con enfoque empresarial.
- A través del departamento de mercadeo de la cooperativa Río Grande debe definirse una estrategia para promocionar el fondo rotatorio a la población de la mancomunidad del sur oeste de Lempira.
- Los integrantes del FRC deben mantener una constante revisión de las tasas de interés, activas y pasivas, que está ofertando el mercado financiero en el ámbito regional y nacional.

En síntesis se trata de que los proyectos e instituciones de desarrollo como las instituciones de base: cajas rurales, bancos comunales, asociaciones de productores, artesanos y las alcaldías municipales definan un mecanismo de fortalecimiento para el fondo rotatorio comunal, con un plan sistemático de aportaciones anuales; en mayor medida de parte de las organizaciones locales y en menor proporción por los proyectos e instituciones de desarrollo. El propósito es que en un momento determinado las aportaciones al FRC sean un 100% generadas por las organizaciones locales.



## Organizaciones locales

### Proyectos e instituciones de desarrollo

Esta expectativa encuentra sustento, dado que las capacidades generadas por los actores locales permitirán que en un futuro sean los mayores aportantes, atraer recursos externos y adquirir mayor autonomía respecto a la administración del fondo. Porque, si bien la mayoría de socios del fondo corresponden a los productores, bancos comunales y alcaldías, el mayor aporte económico (80%) corresponde a las instituciones que lo conforman (ver anexo: informe financiero). Pero esta situación no es limitante en cuanto a mantener una equidad en la toma de decisiones, de hecho las instituciones cada vez están trasladando las capacidades de decisión a los grupos de base, con miras a la sostenibilidad del sistema.