



El campo
es de todos

Minagricultura

“CREANDO NUESTRO FONDO AUTOGESTIONADO”

GUÍA PARA ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES

Una herramienta para el crecimiento,
la sostenibilidad y la capitalización
de las organizaciones de productores
rurales sin ánimo de lucro



El empleo
es de todos

UAEOS

Con el apoyo de:



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

“CREANDO NUESTRO FONDO AUTOGESTIONADO”

GUÍA PARA ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES RURALES

Una herramienta para el crecimiento,
la sostenibilidad y la capitalización
de las organizaciones de productores
rurales sin ánimo de lucro

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Agencia de Desarrollo Rural y Unidad
Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
Octubre de 2021

Índice

	Pag
Introducción	1
1. GENERALIDADES DE LOS FONDOS AUTOGESTIONADOS.....	2
Origen	2
¿Qué es un fondo autogestionado?.....	3
¿Qué ventajas ofrece un fondo autogestionado?.....	3
¿Qué beneficios se derivan de crear un fondo autogestionado?.....	4
Tipos de fondos autogestionados	4
2. PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO AUTOGESTIONADO	6
ETAPA 1. Diagnóstico de la organización.....	6
ETAPA 2. Sensibilización sobre la creación del fondo autogestionado.....	6
ETAPA 3. Establecer las fuentes de donde provendrán los recursos para crear y/o capitalizar el fondo.....	8
ETAPA 4. Definir los objetivos, actividades financiables y usuarios del fondo autogestionado.....	8
ETAPA 5. Creación del fondo autogestionado y definición de sus órganos de administración y control.....	8
ETAPA 6. Elaborar el Reglamento Operativo del fondo autogestionado.....	11
ETAPA 7. Definir las obligaciones y derechos que se generan al pertenecer al fondo autogestionado.....	11
ETAPA 8. Definir las tasas de interés, garantías, formas y periodicidad de pago de los créditos que otorgará el fondo autogestionado.....	13
ETAPA 9. Abrir una cuenta de ahorros independiente a la cuenta de la organización.....	14
3. PROCEDIMIENTOS Y CONSIDERACIONES PARA LA OPERACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO	15
Proceso de otorgamiento del crédito.....	15
Proceso de recuperación de cartera.....	17
Proceso de arreglos de cartera	18
Proceso de evaluación del desempeño del Fondo Autogestionado.....	18
Proceso de disolución o liquidación del Fondo Autogestionado.....	19
4. FACTORES DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE UN FONDO AUTOGESTIONADO	20
Glosario.....	21
Referencias	22

Colaboradores

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR

Rodolfo Enrique Zea Navarro - Ministro

Viceministro de Desarrollo Rural - MADR

Omar Franco Torres

Director de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos

Sergio Enrique Ramírez Payares

Directora de Mujer Rural

Gina Paola Pérez Soto

Agencia de Desarrollo Rural - ADR

Ana Cristina Moreno Palacios - Presidenta

Lider de Participación y Asociatividad

Diego Fernando Acosta Peláez

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias -UAEOS

Rafael Antonio González Gordillo – Director general

Director Técnico de Desarrollo

Ehyder Mario Barbosa Pérez

Texto elaborado por:

Deysi del Pilar Cruz García

Contratista, Dirección de Capacidades Productivas y Generación de Ingresos

Introducción

Históricamente, la oferta de servicios financieros rurales ha enfrentado restricciones debidas, entre otros, a aspectos estructurales como la escasez de sucursales bancarias en vastas zonas del país, las garantías exigidas por las instituciones financieras, los altos costos de transacción, y el bajo desarrollo de coberturas de riesgo. Estas limitaciones hacen que sólo una pequeña proporción de los productores agropecuarios acceda a crédito. La situación es más crítica en el caso de los pequeños productores y de población vulnerable, quienes usualmente acuden a canales informales y más costosos.

Estas dificultades han llevado a las comunidades rurales a diseñar y poner en marcha mecanismos alternativos de financiación, como los fondos autogestionados, que son un instrumento complementario a los servicios microfinancieros. Los fondos autogestionados, también conocidos como fondos rotatorios, fondos de capitalización interna, fondos comunitarios, fondos de ayuda, o fondos solidarios de apalancamiento, son una herramienta de ahorro y crédito administrada directamente por los asociados de una organización, que les permite acceder a recursos de capital de trabajo y/o inversión para atender sus actividades productivas y comerciales. Así, los fondos favorecen el crecimiento, la sostenibilidad y la capitalización de las organizaciones, al tiempo que permiten a los mismos asociados decidir sobre la asignación de los recursos, estimulando así su participación, la adquisición de conocimientos sobre gestión financiera, y la obtención de experiencia crediticia.

Esta guía, dirigida a los productores rurales y sus organizaciones, y a técnicos, entidades locales y nacionales, y agencias de cooperación

internacional entre otros, presenta las generalidades de los fondos autogestionados (qué es un fondo, qué ventajas ofrece, cómo se utiliza, etc.), y discute los aspectos más relevantes a considerar para su creación y operación (procesos, recomendaciones paso a paso, factores de éxito, etc.).

La construcción de esta cartilla responde a lo establecido en los Lineamientos de Política Pública de Asociatividad Rural Productiva del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en los que se propone mejorar el acceso y el uso de mecanismos de financiación y gestión del riesgo, para el desarrollo y sostenibilidad de emprendimientos rurales. Esta cartilla hace parte del numeral 6.3 del Plan Nacional para apoyar y consolidar la Generación de Ingresos de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria, y es fruto del trabajo que viene realizando la Mesa Técnica Nacional de Asociatividad Rural, instancia de diálogo liderada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en la cual participan la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio del Interior, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Región Administrativa y de Planeación Especial de la Región Central (RAPE), la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Artesanías de Colombia, y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

1. GENERALIDADES DE LOS FONDOS AUTOGESTIONADOS

Origen

- La metodología de Grupos Autogestionados de Ahorro y Crédito (GAAC), es una adaptación metodológica y gramática de lo que originalmente en 1991 se denominó proyecto “MATA MASU DUBARA” apoyado por CARE Internacional de Nigeria en Africa Occidental, en una zona rural del distrito de Guidan Roumji (departamento de Maradi). El proyecto comenzó con el apoyo de CARE de Noruega y tenía como meta original ayudar a las mujeres.
- La metodología ha sido promovida desde hace más de 25 años en países de Asia y África con el apoyo de organismos de cooperación internacional como OXFAM, Catholic Relief Services y CARE. La consultora alemana Village Saving and Loan Associates (VSLA) estandarizó la metodología, iniciando un proceso de transferencia metodológica a organizaciones no gubernamentales y programas públicos.
- Actualmente se estima que en el mundo más de 10 millones de personas ahorran a través de Grupos Autogestionados de Ahorro y Crédito.
- En Colombia, la metodología, originalmente conocida como Grupos de Ahorro y Crédito Local, ha sido principalmente promovida desde las instituciones públicas y la cooperación internacional, bien como eje principal de un proyecto, o como un componente complementario en éstos. Los principales promotores han sido el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Banca de las Oportunidades, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Ford Foundation, y USAID.

¿Qué es un fondo autogestionado?

- Un fondo autogestionado es una herramienta de ahorro y crédito administrada directamente por los asociados de una organización, que les permite acceder a crédito (tanto en dinero como en especie) para financiar sus actividades productivas y comerciales.
- Atiende las necesidades de financiación de personas y/o familias, incluyendo campesinos, indígenas, afrodescendientes, mujeres y jóvenes, que se han organizado –con frecuencia como asociación– en torno a sus actividades productivas.
- Se crea a partir de diferentes fuentes de recursos (aportes de los miembros de la organización, porcentajes de las ventas o prestación de servicios de la organización, donaciones, etc.).
- Puede financiar:
 - Capital de trabajo
 - Capital fijo
 - Asistencia técnica
 - Adecuación de tierras
 - Comercialización
 - Cobertura de riesgo
 - Otras establecidas en el reglamento de cada fondo (por decisión de la Asamblea General de la organización)

- Cuando los asociados devuelven los créditos, los recursos reingresan al fondo en forma de cuotas en dinero o en productos, según las condiciones acordadas para cada préstamo.
- Cada fondo cuenta con un reglamento y con un Comité de Crédito, los cuales permiten manejar los recursos de manera segura, eficiente y transparente.
- Los Comités de Crédito realizan una evaluación de riesgo de las solicitudes, pero a diferencia de instituciones financieras convencionales, incorporan en ella el conocimiento detallado de las condiciones de vida, de las necesidades productivas, de las motivaciones, de los intereses y de la cultura de sus asociados, así como las características y particularidades de los procesos productivos de quienes buscan acceder al crédito. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Ford Foundation, y USAID.

¿Qué ventajas ofrece un fondo autogestionado?

Ventaja de un fondo autogestionado	Problema del mercado de crédito agropecuario que contribuye a resolver
Los puede constituir cualquier organización en cualquier lugar.	Escasez o inexistencia de sucursales de entidades bancarias en algunas zonas.
Bajos costos de transacción (desplazamiento y conocimiento de los procesos de solicitud) pues los trámites se realizan directamente ante la organización.	Altos costos de transacción para acceder al mercado financiero formal (recursos en tiempo y dinero requeridos para realizar los trámites).
Se canalizan recursos de manera oportuna y rápida.	Demoras en la aprobación de crédito y falta de oportunidad en los desembolsos.
Se puede acceder a recursos en efectivo o en especie (insumos, materia prima, etc.), para financiar actividades en las etapas de producción, ciclos y épocas de cosecha, transformación y comercialización.	Restricciones en el uso que se puede dar a los recursos desembolsados.
Tiene en cuenta los ciclos de producción para flexibilizar las condiciones (plazos y planes de pago).	Inconsistencia entre los ciclos productivos y los planes de pago de créditos tradicionales.
Puede establecer garantías –usualmente menos exigentes que las de una entidad financiera formal– gracias a su conocimiento del productor de primera mano.	Carencia de activos en sana posesión requeridos como garantías para acceder al sistema financiero formal. Inexistencia de historial crediticio de muchos de los productores.

<p>Los menores costos de captación (no tienen que competir con otros) y de administración de recursos, sumados a su conocimiento del negocio, les permiten ofrecer tasas de interés más bajas que las de prestamistas informales.</p>	<p>Altas tasas de interés en créditos de fuentes informales, como las de los prestamistas “gota a gota”.</p>
<p><i>Las demás condiciones especiales que los asociados determinen al momento de establecer el reglamento del fondo autogestionado.</i></p>	

¿Qué beneficios se derivan de crear un fondo autogestionado?

- Se amplía la oferta crediticia (tanto en recursos como en mecanismos de financiación).
- Constituyen una fuente de financiación complementaria al crédito formal, a la que se puede acceder de manera rápida y fácil.
- Genera historial de crédito para productores que no hayan accedido al sistema financiero formal.
- Desarrolla los conocimientos de gestión financiera, tanto de los productores como de sus organizaciones.
- Disminuye la dependencia de fuentes de financiamiento externas, lo que favorece la sostenibilidad de la organización.
- Promueve la cultura del ahorro.
- Desarrolla la cultura de pago.
- Fomenta la responsabilidad individual y colectiva al interior de la organización.
- Impulsa la participación y la cohesión grupal.
- Materializa las bondades del trabajo en equipo.
- Visibiliza nuevos liderazgos en la organización.
- Permite establecer órganos de administración independientes de las instancias directivas, fortaleciendo el gobierno horizontal y limitando la concentración del poder.
- Desarrolla la capacidad de la organización como prestadora de servicios.
- Fortalece la asociatividad rural productiva.

Tipos de fondos autogestionados

Los Fondos Autogestionados pueden clasificarse de acuerdo con:

- Los servicios que prestan.
- El tipo de recursos que ofrecen (en efectivo o en especie, tales como semillas, abonos, equipos, asistencia técnica, etc.).

- Las actividades que financian (libre inversión, actividades productivas, de comercialización, de agregación de valor, o necesidades de las familias como salud, educación, mejoramiento de vivienda, emergencias, etc.).
- El origen de los recursos del fondo (aportados por los mismos asociados; generados por la organización; otorgados por entidades públicas o privadas o por organizaciones no gubernamentales –las ONG–, por entidades de cooperación internacional, etc.).
- El grado de dependencia de apoyo externo (nivel de autosostenibilidad).
- Autonomía para definir su reglamento operativo (cuando los recursos para la constitución del fondo provienen de programas o proyectos del gobierno, como es el caso del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, la capacidad de la organización de definir su reglamento y sus procesos administrativos se encuentra limitada).

2. PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES PARA LA CREACIÓN DE UN FONDO AUTOGESTIONADO

ETAPA 1. Diagnóstico de la organización

- *La organización debe*
 - Estar creada y activa.
 - Mostrar suficiente desarrollo organizacional (gobernanza, confianza, corresponsabilidad) para alcanzar acuerdos colectivos. Ello puede verificarse mediante la revisión de las actas de las distintas asambleas.
 - Tener suficiente capacidad administrativa, de gestión, y de formación en educación económica y financiera.
 - Contar con estatutos que permitan la creación de un fondo. Si no, realizar la respectiva reforma a los estatutos.
- Identificar los aspectos organizacionales, productivos o comerciales que requieren fortalecerse para la correcta operación de un fondo
- Justificar y documentar (para que quede en la memoria institucional) por qué quiere la organización crear un fondo autogestionado.

ETAPA 2. Sensibilización sobre la creación del fondo autogestionado

- Dar a conocer el fondo autogestionado como herramienta financiera con capacidad de fortalecer a la organización y a cada uno de sus asociados.
- Generar interés en la organización y en sus asociados sobre las ventajas y beneficios que se derivarán de tener un fondo autogestionado.
- Necesidad de definir el objetivo del fondo.
- Establecer quienes pueden ser usuarios.
- Importancia de tener claridad sobre los valores y principios del fondo (los cuales se deben reflejar en su reglamento).

VALORES

Participación:

Los asociados participan activamente en la definición del reglamento del fondo y en la definición de los mecanismos de administración y toma de decisiones.

Solidaridad:

Pago oportuno de las obligaciones al fondo, para que otros usuarios puedan acceder al recurso.

Compromiso:

El buen funcionamiento del fondo está basado en la confianza, el compromiso y la responsabilidad de todos y cada uno de los asociados. El no pago de las obligaciones pone en riesgo la sostenibilidad del fondo.

PRINCIPIOS

Autogestión:

El fondo es operado por los mismos asociados de la organización, que aprenden a gestionar recursos, a ofrecer servicios y a tomar decisiones colectivamente. La cercanía, el conocimiento y la confianza entre los asociados disminuyen el riesgo y permiten permite bajar el costo del crédito.

Flexibilidad:

Las condiciones de los créditos de los fondos deben ser flexibles y adaptarse a las particularidades de cada región, organización y actividad productiva.

Sostenibilidad:

El fondo es de todos; por tanto, todos deben comprometerse a cuidar sus recursos y a asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Transparencia:

El buen funcionamiento del fondo requiere de información confiable, suficiente y oportuna, que esté disponible para todos y sea supervisada, y sobre la cual se haga rendición de cuentas.

ETAPA 3. Establecer las fuentes de donde provendrán los recursos para crear y/o capitalizar el fondo

Algunas posibles fuentes son:

- Recursos aportados por los productores (por ejemplo, cuotas extraordinarias).
- Recursos recaudados por prestación de servicios, o ventas de la organización (por ejemplo, un porcentaje de las ventas).
- Recursos provenientes de programas y proyectos públicos (nacionales o locales), de cooperación internacional, o del sector privado, que tengan como objetivo específico la creación o la capitalización de fondos (donaciones, capital semilla, recursos no reembolsables), o que establezcan como requisito a la recepción de recursos no reembolsables, la creación de dichos fondos.

→ **Un fondo autogestionado puede atraer recursos de otras fuentes interesadas en consolidar asociaciones estratégicas.**

→ **El fondo es de propiedad de la organización que lo crea.**

ETAPA 4. Definir los objetivos, actividades financiables y usuarios del fondo autogestionado

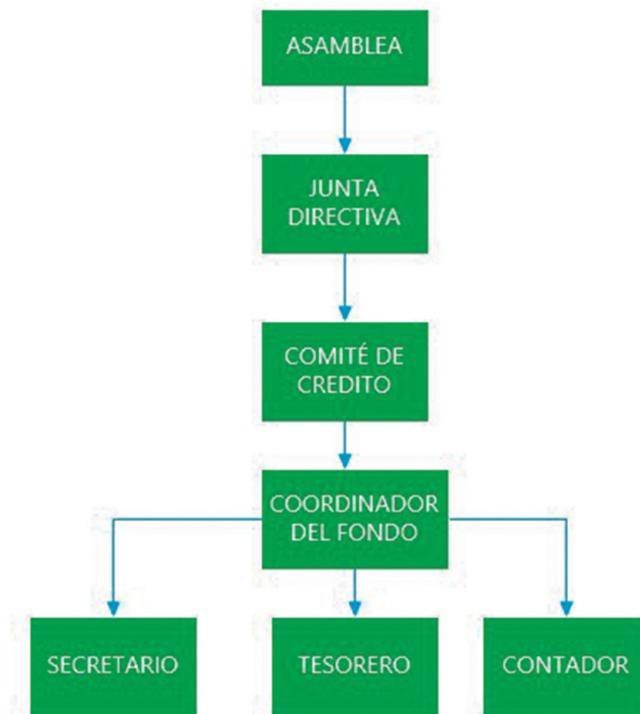
- Es de vital importancia determinar para qué se utilizará el fondo. Ello permitirá establecer la destinación de sus recursos, la cual debe estar en consonancia con el objeto social de la organización y con las actividades económicas y sociales que realiza. A partir de ello, se pueden definir las actividades que se financiarán a través del fondo.
- También se deberá establecer quiénes podrán acceder a los recursos del fondo autogestionado (es decir quienes podrán presentar una solicitud de crédito) y las condiciones para ello (por ejemplo, ser socios activos y estar al día con sus aportes).

ETAPA 5. Creación del fondo autogestionado y definición de sus órganos de administración y control

La creación, duración y capital inicial del fondo deben ser aprobados en Asamblea General y quedar consignados en acta.

La administración del Fondo debe estar a cargo de un grupo calificado, comprometido y organizado. A continuación, se sugiere una estructura administrativa para el fondo, la cual se relaciona con la estructura general de la organización:

¹ Como es el caso de los recursos del Incentivo Modular que entrega el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.



Asamblea General: Es el órgano de gobierno supremo en el que reside la soberanía de la asociación y está compuesta por todos los asociados. Debe aprobar el Reglamento del fondo autogestionado y sus posteriores modificaciones. Debe establecer los salarios u honorarios de los administradores del fondo.

Junta Directiva de la organización: Es la encargada de hacer cumplir a los administradores del fondo las directrices aprobadas por la Asamblea General.

Comité de Crédito: Es la instancia administrativa y operativa autónoma del fondo autogestionado. Está conformado por un grupo (número impar de asociados) elegido democráticamente en la Asamblea General, y debe incluir al representante legal de la organización de productores (por derecho propio).

Se encarga, entre otros, de:

- Velar por el cumplimiento de los objetivos generales del Fondo.
- Sancionar dentro del debido proceso a los asociados que incumplan el reglamento.
- Elaborar el presupuesto anual del fondo para aprobación de la Asamblea General.
- Ejecutar el presupuesto.
- Aprobar o reprobar las solicitudes de crédito.
- Dar curso a las solicitudes de crédito de los asociados de acuerdo con las condiciones y requisitos establecidos en el Reglamento (con respecto a monto, tasas de interés, plazos, codeudores, garantías, etc.).

- Hacer seguimiento, analizar y evaluar el estado de la cartera para decidir los casos que deban refinanciarse, reestructurarse o pasar a cobro jurídico.
- Estudiar y decidir sobre las solicitudes de arreglos de cartera.
- Presentar ante la Asamblea General propuestas para el buen funcionamiento del fondo.
- Gestionar nuevos recursos para capitalizar en Fondo
- Realizar la rendición de cuentas ante la Asamblea General

El Comité de Crédito tomará decisiones teniendo en cuenta que:

- Éstas se tomarán con el voto de la mitad más uno de los miembros.
- Se tomarán en reuniones que se realizarán de acuerdo con lo establecido en el Reglamento.
- Se harán constar en actas, las cuales una vez aprobadas, serán validadas con las firmas de los miembros del Comité.

Coordinador (a) del Fondo. Persona que deberá:

- Presidir todas las reuniones del Comité de Crédito.
- Promocionar las líneas de crédito del Fondo.
- Atender y guiar a los usuarios del Fondo.
- Presentar ante el Comité del Fondo, las solicitudes de crédito
- Abrir la cuenta de ahorros del Fondo (junto con el Tesorero)
- Velar por que los usuarios del Fondo estén al día con sus obligaciones.
- Informar por escrito al Comité del Fondo cuando un usuario no esté al día con sus obligaciones para que se tomen las medidas respectivas.
- Autorizar todos los pagos que se hagan con recursos del fondo.

Secretario(a) del Fondo. Persona que deberá:

- Elaborar las actas de todas las reuniones del Comité de Crédito
- Recibir y remitir las solicitudes de crédito al Comité.
- Llevar un libro de recepción de solicitudes de créditos por fecha y hora de llegada.
- Llevar un archivo completo de cada usuario, soportes de pago y demás documentación
- Llevar archivo de la documentación propia del Fondo.
- Elaborar las notificaciones de aprobación o negación de las solicitudes de crédito.

Tesorero(a). Persona que deberá:

- Realizar informes de cartera.
- Presentar los informes financieros al Comité del Fondo.
- Entregar al contador los soportes contables de los ingresos y egresos del fondo
- Abrir la cuenta de ahorros del Fondo (junto con el Coordinador).
- Expedir los comprobantes de ingresos y de egresos del Fondo
- Entregar al contador la relación de los gastos y desembolsos de los créditos aprobados
- Generar la tabla de amortización de los créditos de los usuarios
- Llevar los registros de pagos, tanto de los aportes, como de los intereses

Contador(a). Persona certificada que llevará la contabilidad del Fondo y elaborará los respectivos estados financieros.

Comité de Veeduría. Persona(s) encargadas de realizar el control social del Fondo, es decir de vigilar y controlar que el reglamento se esté cumpliendo a cabalidad. Deberá presentar sus informes a la Asamblea. Sus miembros serán elegidos por la Asamblea General.

ETAPA 6. Elaborar el Reglamento Operativo del fondo autogestionado

- El Reglamento Operativo del Fondo es una guía que orienta y regula su funcionamiento.
- Debe ser definido participativamente por los miembros de la organización, y ser aprobado en Asamblea General.
- Debe cumplirse y ser un instrumento de consulta permanente.
- Debe definir, al menos los siguientes aspectos:
 - ✓ Objetivo, actividades a financiar, y usuarios del fondo.
 - ✓ La estructura administrativa del Fondo (instancias de dirección, administración y control).
 - ✓ Definir los requisitos que deben cumplir las personas que aspiren a formar parte de cada instancia de dirección, administración y control (formación o experiencia específica).
 - ✓ Mecanismos de elección de los miembros de la administración y del Comité de Crédito del fondo. En todo caso, la elección deberá realizarse en Asamblea General.
 - ✓ Definición de periodos en que ocuparán los cargos, si pueden o no ser reelegidos, y cuántas veces.
 - ✓ Funciones de cada instancia de dirección, administración y control.
 - ✓ Deberes, derechos y causales de pérdida de derechos de los usuarios.
 - ✓ Montos, plazos y garantías de las líneas de crédito que se ofrecerán.

Para su elaboración se recomienda que los asociados debatan en grupo cada uno de los puntos fundamentales y que quede por escrito en un documento que sirva de respaldo para dichos análisis.

Es importante que se priorice la participación de mujeres, jóvenes y grupos étnicos en la administración del fondo.

Hay que ser realistas sobre las capacidades financieras y operativas del fondo, para no crear falsas expectativas. Por ejemplo, si el capital inicial es de \$10.000.000 y la organización tiene 100 afiliados, el monto de los créditos no podría ser de \$2.000.000, con periodos de gracia de un año, porque en ese caso, si todos buscaran acceder al monto máximo al inicio de la operación, solo se podrían beneficiar 5 productores y los otros debieran esperar más de un año, cuando los beneficiarios iniciales empiecen a pagar, para acceder a créditos.

- ✓ Requisitos y mecanismos de aprobación de las solicitudes de crédito.
 - ✓ Garantías exigibles.
 - ✓ Criterios para priorizar la aprobación de las solicitudes.
 - ✓ Tasas de interés corriente y de mora.
 - ✓ Herramientas para el seguimiento y el control de los créditos y de los recursos.
 - ✓ Mecanismos para el manejo y recuperación de la cartera.
 - ✓ Las sanciones a establecer por incumplimientos y retrasos (deben ser claras y conocidas por todos, de manera que se despersonalicen los conflictos).
 - ✓ Frecuencia de las reuniones de las instancias de dirección.
 - ✓ Miembros y funciones del Comité del Fondo
 - ✓ Definición de la participación de los asociados en el manejo y autogestión del Fondo.
 - ✓ Gastos operativos del fondo y la manera como se cubrirán dichos gastos.
 - ✓ Causales y mecanismos para la disolución o liquidación del fondo.
- **Es importante fortalecer el conocimiento de los asociados acerca del fondo y de su Reglamento a través de talleres y reuniones.**

ETAPA 7. Definir las obligaciones y derechos que se generan al pertenecer al fondo autogestionado

Obligaciones

- Conocer, aprobar, cumplir y hacer cumplir el reglamento del fondo autogestionado.
- Participar en la elección del Comité de Crédito.
- Respetar las decisiones que tome el Comité de Crédito.
- Pagar oportunamente las obligaciones. Cumplir con los plazos, el monto y la forma de reembolso definidos cuando se aprobó el crédito.
- Abstenerse de realizar acciones que afecten la sostenibilidad económica o social del fondo y su prestigio.
- Las demás que el Comité de Crédito o el Reglamento definan.

Derechos

- Utilizar los servicios de crédito ofrecidos por el fondo.
- Elegir y ser elegido miembro del Comité de Crédito.
- Elegir y ser elegido miembro del Comité de Veeduría.
- Ser seleccionado para representar al fondo en eventos que se programen a nivel local, regional o nacional.
- Presentar propuestas y proyectos para el mejoramiento del servicio del Fondo.

Pérdida de derechos

- Por infringir uno o más de los deberes como usuario del fondo.
- Por no cumplir con el reglamento del fondo
- Por cometer delito contra los recursos del fondo.
- Por desviar recursos encomendados a su custodia, para su propio provecho o el de terceros, sin autorización de la Junta Directiva y del Comité de Crédito.
- Por abstenerse de participar en las actividades y capacitaciones organizadas por el Fondo.

ETAPA 8. Definir las tasas de interés, garantías, formas y periodicidad de pago de los créditos que otorgará el fondo autogestionado

Esta definición se puede hacer en paralelo con la elaboración del Reglamento. Será fundamental, pues definirá las condiciones del servicio y las ventajas que ofrece el fondo. Se sugiere explorar las condiciones de otras fuentes de financiación disponibles en el territorio para diseñar una propuesta atractiva y útil para los asociados.

Tasa de interés de los créditos

- Deben ser definidas por los asociados en la Asamblea General.
 - No debe ser inferior al DTF vigente en la fecha de aprobación del crédito.
 - Debe ser similar, y en lo posible menor, a la que ofrecen entidades bancarias formales cercanas.
 - Debe ser suficiente para cubrir los gastos operativos del fondo (costos de la cuenta bancaria, papelería, transporte, provisiones, pago a quienes administren el Fondo, etc.)
 - Los intereses de mora (que son más altos que los intereses corrientes, y se aplicarán sobre las cuotas que presenten atraso, no sobre el saldo de la deuda), se liquidarán con base en la tasa legal autorizada por la Superintendencia Financiera.
- **Se deben cobrar intereses en todos los créditos; de lo contrario, los recursos irán perdiendo valor en el tiempo, se agotarán, y conducirán a la disolución y liquidación del fondo.**

Las garantías

Representa la tasa de interés que las entidades financieras y cualquier otra entidad autorizada en el sistema financiero se comprometieron a pagarle a los ahorradores por los Certificados de Depósito a Término (CDT) con plazo de 90 días, abiertos durante la última semana.

Son fundamentales para asegurar el retorno al fondo de los recursos prestados, disminuyendo así los riesgos. El acreedor es la organización propietaria del Fondo.

Algunas posibles garantías son:

- Letras de cambio: documento que garantiza que el deudor (productor) pagará al acreedor (organización de productores), o a otra persona autorizada, una cantidad de dinero, en una fecha y lugar específicos.
- Pagaré de una o más personas naturales: documento contable que contiene la promesa incondicional de una persona (productor), de pagar a una segunda persona o entidad (fondo autogestionado) una suma determinada de dinero en un determinado plazo de tiempo.
- Autorizaciones de descuento o cruce de cuentas con los productos entregados por el productor a la organización en consignación o para su comercialización.
- Garantía prendaria: se ofrece o pignora un bien para respaldar un préstamo. En caso que la persona (productor) que reciba el crédito no pague lo acordado, el fondo autogestionado que entregó el préstamo, puede ejecutar la garantía y quedarse con la prenda.
- Garantías reales que puedan aportar los solicitantes (tierra, activos), que permiten al deudor (productor) responder frente al acreedor (fondo autogestionado) con bienes personales y tangibles.
- Ahorro de los asociados (cuando hay ahorro).
- **En esta cuenta bancaria se manejarán los recursos, de manera independiente a otras cuentas que pueda tener la organización, para que exista mayor transparencia y claridad en la contabilidad.**

Formas y sitios de pago

Las formas y periodicidad de los pagos deben establecerse al momento de aprobar el crédito. , por ejemplo:

- Pagos en efectivo en la sede de la organización, directamente al/ a la Tesorero/a quien expedirá el respectivo recibo de caja.
- Consignaciones o transferencias a los bancos donde el fondo tienen sus cuentas. En el caso de consignaciones, el beneficiario deberá entregar al Tesorero del fondo una copia de la consignación, y deberá exigir que le expidan un recibo de caja.
- Autorización de descuento del valor de las compras que la organización le hizo al productor.
- Descuento de los ahorros, en caso de tenerlos.

Periodicidad de la amortización del crédito (plan de pago)

- Pueden establecerse pagos mensuales, bimestrales, trimestrales, semestrales, que permitan amortizar la deuda progresivamente.
- Idealmente debe establecerse teniendo en cuenta los tiempos del ciclo productivo de la actividad financiada con el crédito

ETAPA 9. Abrir una cuenta de ahorros independiente a la cuenta de la organización

En esta cuenta bancaria se manejarán los recursos del fondo, de manera independiente a otras cuentas que pueda tener la organización, para que exista mayor transparencia y claridad en la contabilidad.

3. PROCEDIMIENTOS Y CONSIDERACIONES PARA LA OPERACIÓN DEL FONDO AUTOGESTIONADO

A continuación, se presentan los procedimientos y consideraciones que se deben tener en cuenta para:

- a) El otorgamiento de crédito.
- b) La recuperación de cartera.
- c) Los arreglos de cartera.
- d) La evaluación de desempeño del fondo autogestionado.
- e) La disolución y liquidación del fondo autogestionado.

Proceso de otorgamiento del crédito

Este proceso consta de las siguientes actividades, para las cuales se presentan algunas consideraciones relevantes.

► Recepción de solicitudes de crédito

El/la Secretario/a del fondo recibe los documentos soporte de la solicitud, que deben incluir:

- Formulario de solicitud de crédito diligenciado por el beneficiario (donde deben especificarse los requisitos de la solicitud).
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del beneficiario.
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del codeudor, en caso que ello se solicite.
- Certificado de paz y salvo expedido por la organización de productores.

► Análisis de la solicitud

El/la Secretario/a remite al Comité de Crédito la solicitud para ser analizada teniendo en cuenta criterios como:

- El grado de compromiso del productor con la organización y con el fondo, mediante la verificación del cumplimiento en el pago de los aportes y cuotas de la organización; la participación en comités, reuniones y capacitaciones; el cumplimiento de acuerdos de comercialización colectiva en caso de existir, y en general, el cumplimiento de sus deberes con la organización.

- Conocimiento sobre su experiencia y capacidades productivas y de comercialización. Debe tener experiencia en la actividad productiva para la cual solicita el crédito, y si es nueva, debe probar que cuenta con asistencia técnica.
- Conocimiento sobre su trabajo en la organización y en la comunidad.
- Idoneidad de las garantías presentadas.
- Verificar los datos del codeudor (se recomienda que sea otro socio de la organización).
- Verificar que el valor de los créditos de un beneficiario no supere el monto máximo establecido en el Reglamento del Fondo.
- Verificar que la destinación del crédito solicitado esté acorde con el Reglamento del fondo
- Verificar que el solicitante tenga un buen historial de crédito con el fondo, en caso de haber tenido créditos previos.
- Obtener referencia o concepto sobre la responsabilidad de pago por parte de la organización como asociado y/o de los vecinos u otros usuarios del Fondo.

► Aprobación de la solicitud de crédito

A partir del análisis, el Comité de Crédito decidirá aprobar o rechazar el crédito, o solicitar modificaciones y aclaraciones a la solicitud presentada por el asociado.

- Cualquiera que sea la decisión, esta será comunicada por escrito al solicitante.
- La aprobación debe indicar todas las condiciones: monto total, tasa de interés, plazo, valor y frecuencia de las cuotas, y garantías exigidas.
- El o la tesorero(a) elabora el pagaré verificando que todas las condiciones de aprobación y la información del deudor y codeudores queden correctamente registradas en el mismo.
- Se informa al usuario sobre la aprobación del crédito y se le cita a firmar, junto con los codeudores.
- Se informa al cliente deudor y codeudores sobre los compromisos que adquieren al tomar el crédito, se firman el pagaré y la carta de instrucciones, y se toman huellas al pie de las firmas.
- Se verifican en el pagaré la legalidad de firmas, identificaciones y ubicación.
- Al ser aprobado, el/la secretario/a debe registrar la información del usuario en la base de datos del Fondo. Esto en forma sistematizada, de tal manera que se pueda identificar fácilmente por número de cédula. Se debe registrar como mínimo

- A qué vereda y municipio pertenece,
- monto del crédito,
- plan de pago,
- interés cobrado,
- las cuotas pagadas,
- cuotas pendientes,
- mora;

y, toda la información producida desde el momento en que el crédito es aprobado y desembolsado hasta que éste es pagado.

► Desembolso del crédito

- Los desembolsos de los créditos se realizan en efectivo o en especie, o en ambos.

- Los desembolsos se realizan mediante un abono a una cuenta bancaria o cheque de gerencia a nombre del beneficiario del crédito.
- Como constancia de la entrega de los recursos, el/la Tesorero/a debe elaborar un comprobante de egreso, especificando el valor y la fecha de entrega, el cual será inmediatamente contabilizado.
- Cuando el crédito es en especie, la entrega se realizará directamente al beneficiario en la sede de la organización o en el almacén donde se realice la compra de los productos requeridos en la solicitud. En este caso, se elabora un acta de entrega en la que el beneficiario aprueba la cantidad y calidad de los insumos o materiales entregados.

► Seguimiento al crédito

- El Comité de Crédito realiza el seguimiento al pago de las cuotas de acuerdo a las condiciones aprobadas.
- Para cada pago, se registra el respectivo soporte en los archivos o bases de datos del fondo.

Proceso de recuperación de cartera

- La mora está constituida por todos aquellos créditos que no han sido pagados en término (es decir aquellos cuyo pago está atrasado).
- Cualquier situación en mora, por más que solo se trate de algunos días, perjudica a todo los usuarios del fondo (afecta los recursos disponibles para hacer otros desembolsos, y para pagar los gastos de funcionamiento del Fondo); además, evidencia una alerta, mostrando que existe un riesgo de no cobro.
- Si un crédito no se logra cobrar, pasa a ser un crédito incobrable. Los créditos incobrables, causan un gran perjuicio para los fondos autogestionados, pues implican que el dinero que se prestó, no va a volver al fondo. Es decir, se pierden dichos recursos, y, por tanto, todos los usuarios del fondo se ven afectados.
- Dado lo anterior, el cobro de la cartera es una de las funciones más importantes del Tesorero y será supervisada por el Comité de Crédito.
- Para la recuperación de cartera el /la Tesorero/a puede realizar:
 - **Cobro preventivo:** Informar por anticipado a los usuarios del vencimiento de las obligaciones, con el fin de garantizar su pago oportuno. Se realiza antes del vencimiento de las obligaciones y debe efectuarse todos los días en horas de la mañana.
 - **Cobro directo:** Mecanismo para realizar el cobro de la cartera vencida a los usuarios que incumplan el pago de sus obligaciones en las fechas establecidas. Se realiza al día siguiente del vencimiento de la obligación y hasta por un término de 30 días. Esta actividad debe realizarse cada semana.
 - **Cobro pre jurídico:** Mecanismo para realizar el cobro pre jurídico a los usuarios que presenten morosidad en sus obligaciones y que no hayan llegado a ningún acuerdo de pago. Se realiza después de transcurridos 30 días de vencimiento de las obligaciones. Debe efectuarse semanalmente, de acuerdo con las fechas de vencimiento.
 - **Cobro jurídico:** Procedimiento para realizar el cobro por la vía judicial cuando se han agotado todas las etapas anteriores y el usuario no llega a ningún acuerdo de pagos de sus obligaciones o incumple los mismos.

Proceso de arreglos de cartera

En los casos (que deben ser pocos) en los cuáles el beneficiario de un crédito no pueda cumplir oportunamente los compromisos, se deben establecer procedimientos que permitan llegar a soluciones frente a la deuda.

Estos mecanismos deben ser definidos por el Comité de Crédito. Algunas alternativas son:

- **Reliquidación:** *Modificación al plan de pagos sin que implique aumento de la deuda, ni modificación en la fecha de pagos.*
- **Reestructuración:** *Modificación de las cuotas estipuladas en el pagaré, tendiente a evitar que el deudor pase a cartera vencida.*
- **Refinanciación:** *Se considera para las obligaciones que se encuentran en cartera vencida o en cobro judicial que implica la forzosa renovación del pagaré por ampliación del plazo. Solo se puede refinar capital. Implica llenar las formalidades de un nuevo crédito.*
- **Subrogación:** *Consiste en trasladar la obligación de un usuario a nombre de otro. Implica llenar las formalidades de un nuevo crédito.*

Proceso de evaluación del desempeño del fondo autogestionado

- *El Comité de Crédito debe realizar periódicamente un análisis de las cuentas y verificar el estado del Fondo, para poder determinar si hace falta tomar alguna nueva medida o realizar correcciones en la gestión.*
- *Deberá informarse a los asociados y a terceros sobre el desempeño del Fondo Autogestionado. Como herramientas de evaluación, se incluyen:*
 - *Informe de desempeño del fondo autogestionado: Sirve para realizar una auto evaluación del funcionamiento del fondo: se revisan los aportes, el monto de los créditos otorgados, el número de créditos otorgados, número de nuevos tomadores de crédito, intereses cobrados, cartera con atraso, entre otros.*
 - *Informe de evaluación del fondo autogestionado: Analiza los datos que presentan los informes sobre el desempeño del fondo autogestionado, incluyendo aspectos como:*
 - **Tamaño del fondo:** Informa cuánto dinero compone el fondo autogestionado, en un determinado momento
 - **Capitalización:** Es una comparación entre el tamaño actual del fondo, y su tamaño inicial.
 - **Rotación:** Es un indicador del motor de estos fondos, cuánto se rota y cuánto vuelve a prestarse.
 - **Relación de intereses menos gastos:** Muestra si los intereses cobrados fueron suficientes para cubrir los gastos.

- Auditorías periódicas para determinar externamente la situación financiera y operativa de los fondos.
- A partir de las evaluaciones, se deben definir los Planes de Mejora necesarios para fortalecer el Fondo dando respuesta a los hallazgos de las evaluaciones.

Proceso de disolución o liquidación del fondo autogestionado

Puede suceder que el fondo tenga que cesar actividades ante circunstancias adversas como:

- Imposibilidad para cumplir con su objetivo
- Disminución o agotamiento de los recursos
- No pago de las obligaciones por parte de los usuarios
- Altos costos administrativos
- Decisión de la mayoría de los usuarios de la organización sobre que el Fondo no debería continuar

Para el proceso de liquidación, se debe

- Cancelar el pasivo
- Devolver los aportes a los beneficiarios aportantes
- Transferir el remanente a la organización

4. FACTORES DE ÉXITO PARA EL FUNCIONAMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE UN FONDO AUTOGESTIONADO

- Existencia de confianza, compromiso, unión y trabajo en equipo.
- Conocimiento, participación, promoción y defensa del fondo autogestionado por parte de cada uno de sus usuarios
- Correspondencia entre la forma en que opera el fondo y las realidades y necesidades de la organización y sus usuarios
- Contar con un Reglamento claro y acorde a las características y cultura de la organización y sus usuarios
- Conocer, respetar y hacer cumplir en Reglamento
- Realizar la rendición de cuentas
- Correcta operación de la Veeduría
- Buen manejo administrativo
- Criterios objetivos para la aprobación de las solicitudes de crédito
- Criterios objetivos para el pago de gastos del fondo (el fondo no debe ser la caja menor de la organización ni debe financiar otros gastos)
- Buen manejo contable
- Acceder a capacitación, asistencia técnica, y asesoría sobre la gestión del fondo.
- Establecer límites para el crecimiento del fondo, tanto en su capacidad para administrar aportes y recursos de terceros, como para gestionar y controlar los créditos de manera efectiva.
- Recibir aportes de capital directamente de los asociados de la organización (existe evidencia de que los fondos que son capitalizados con aportes de ellos mismos, tienen mayor sostenibilidad derivada del sentido de pertenencia y corresponsabilidad de los usuarios).
- Cuantificar y registrar todos los gastos del fondo (gastos bancarios, administrativos, impuestos).
- Contar con información clara y ordenada de los usuarios del fondo, los montos prestados, fechas, planes de pago, uso de los recursos, etc. y de los procesos productivos y comerciales de la organización, con el fin de evitar fugas de información y problemas en los procesos de recuperación de cartera morosa.
- Asegurar que los gastos se puedan cubrir con lo que se cobra a cada crédito (tasa de interés), quizás complementado con otros aportes (por ejemplo, ganancias de la organización)
- Minimizar los atrasos y la incobrabilidad
 - La incobrabilidad puede darse por la imposibilidad de pago, por falta de voluntad de pago o porque la organización no hizo un correcto seguimiento de las deudas o una buena gestión de cobranzas.
 - Una estrategia para reducir el riesgo de incobrabilidad, es la diversificación de actividad, es decir, dar crédito para diferentes actividades de los usuarios.
 - Otra estrategia clave es financiar actividades de inversión, no gastos que no se puedan recuperar
- No dejar el dinero inmovilizado, porque el mismo va perdiendo su valor (por la inflación). En cuanto sea mayor la rotación de los recursos el fondo se descapitalizará menos.

Glosario

Entidades sin ánimo de lucro: Son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social (DIAN, 2019).

Las Empresas Asociativas sin Ánimo de Lucro – EASAL son las cooperativas y demás entidades del sector solidario, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (DIAN, 2019).

Ahorro: Es el porcentaje del ingreso que no se destina al gasto y que se reserva para necesidades futuras a través de diversos mecanismos financieros. En compensación al ahorrante, la institución elegida le paga intereses al titular de la cuenta de manera periódica por colocar su dinero en ella. (SAVING TRUST S.A, 2006)

Amortizar: significa reducir gradualmente el saldo de una deuda mediante una serie de pagos periódicos que contienen, además del pago de intereses, los abonos a capital. Un préstamo amortizable, tal como un crédito hipotecario o un crédito para automóvil, es un préstamo en el cual se reembolsa el principal a medida que se hacen los pagos periódicos (Kozikowski, 2010).

Cuando se amortiza una deuda, cada uno de los pagos periódicos cubre los intereses causados hasta ese momento y el resto se utiliza en la disminución del importe de la deuda (amortización). Para que el número de pagos sea finito, éstos tienen que ser por lo menos iguales al monto de los intereses. De otra manera la amortización sería negativa y la deuda crecería en lugar de reducirse.

Tasa de interés: Son un porcentaje al cual está invertido un capital por un período de tiempo determinado, al cual se denomina “precio del dinero”, (expresada en porcentajes) es una representación del riesgo y la posible ganancia de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado, el cual debe ser abonado en caso de tomarlo prestado o cederlo como crédito (Agrario, 2016).

Interés: Es el valor adicional que se entrega por hacer uso de algunos productos o servicios o el que se cobra por la prestación de otros productos o servicios. (Agrario, 2016)

Capital de trabajo: Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de las actividades (Agrario, 2016).

Crédito: Se define como crédito al monto de dinero que se obtiene generalmente por medio de las instituciones financieras o bancarias, es decir, mediante préstamos y líneas de crédito. Al crédito se lo define como una operación financiera en la que el acreedor realiza un préstamo por una cantidad determinada de dinero, es decir se usa capital ajeno por un tiempo definido a cambio del pago del capital más cierta cantidad de interés (Grupo Bancolombia, 2017).

Índice de precios al consumidor: es un indicador que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor entre dos períodos de tiempo, de un conjunto de bienes y servicios que los hogares adquieren para su consumo (DANE, 2010).

Referencias

- Minagricultura. (09 de junio de 2020). *Finagro30años*. Obtenido de *Abriendo oportunidades en el campo*: <https://www.finagro.com.co/fondo-de-microfinanzas-rurales>.
- "Fondos Autogestionados (enero de 2008). *Rurales de Ahorro y Crédito: Experiencias y lecciones para el fortalecimiento de las microfinanzas rurales en Colombia*" Jaime Villarraga (Fundación Ford – Consorcio para el Desarrollo Comunitario). *Fondos Autogestionados Rurales de Ahorro*
- Colección Agricultura Familiar diciembre de 2006. - Fondos Rotatorios, una herramienta para la lucha contra la desertificación y la pobreza en la Argentina. Territorios Proyecto Análisis de Sistemas de Comercialización y Financiamiento de la PAF en las regiones NOA, NEA y Segunda Edición CIPAF. Editorial: Agencia Alemana de Cooperación Técnica. Mariano Jaeger; Alfredo Uccelli. Argentina.*
- Fundación Manuel Mejía Bogotá D.C © 2012. *Módulo Asociatividad y Mercadeo. Programa de Empresarización para Productores Agropecuarios. Impreso en Panamericana Formas e Impresos S.A. Proyecto Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios Copyright. <http://www.fmm.edu.co/index.php?id=491>.*
- Fundación Manuel Mejía Bogotá D.C © 2012 *Módulo de Gestión Contable y Financiera. Programa de Empresarización para Productores Agropecuarios. Impreso en Panamericana Formas e Impresos S.A. Proyecto Empresarización para Organizaciones de Productores Agropecuarios Copyright. <http://www.fmm.edu.co/index.php?id=491>*
- Guía Metodológica para la Implementación de Fondos Rotatorios febrero 2017. Ministerio de Agroindustria de la Presidencia de la Nación. Unidad para el Cambio Rural. https://issuu.com/comunicacionydifusionucar/docs/guia_metodologica_fr*
- Proyecto Hilando Redes Humanas de Vida 2014. Artesanías de Colombia. Gobernación del Nariño. <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/bitstream/001/3820/5/INST-D%202015.%20146.5.pdf>*
- Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Fondos Rotatorios de Crédito Autogestionados. Reglamento. Rotafolio*
- Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cartilla los Fondos Rurales de Crédito Autogestionados.*
- Guía para el desarrollo de la metodología en apropiación de Fondos Rotatorios del Programa de Oportunidades Rurales. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA.*

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Avenida Jimenez # 7A-17

Atención al ciudadano: Carrera 8 # 12B-31 Edificio Bancol, Piso 5

BOGOTÁ

01-800-510050

atencionalciudadano@minagricultura.gov.co

Agencia de Desarrollo Rural

Calle 43 # 57-41 Piso 1 CAN

BOGOTÁ

+57-601-748 22 27 Ext. 5400 – 5402

Celular: +57 316 834 1665

atencionalciudadano@adr.gov.co

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias

Carrera 10 # 15-22

BOGOTÁ

+57-601-3275252

Celular: +57 322 844 45 59

atencionalciudadano@uaeos.gov.co