



Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID



**Documentación del
fortalecimiento de los fondos
rotatorios de Toribío, San
Francisco y Tacueyó
pertenecientes a proyecto Nasa**





Contenido

Acrónimos.....3

Introducción.....6

Antecedentes.....9

Intervención de IFR.....13

Metodología.....13

CONVENIO I:

Fortalecimiento de los fondos rotatorios de los cabildos indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco de la comunidad Nasa.....16

CONVENIO II:

Asistencia técnica al personal administrativo y líderes de los cabildos indígenas de toribío, tacueyó y san francisco de la comunidad nasa, para el desarrollo de habilidades financieras, gerenciales y comerciales.....24

Impacto en Proyecto Nasa.....28

Conclusiones y oportunidades.....30



ACRÓNIMOS

AT: Asistencia técnica.

Proyecto Nasa: Asociación de Cabildos Indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco

IF: Instituciones Financieras.

CECIDIC: Centro de Educación, Capacitación e Investigación para el Desarrollo Integral de la Comunidad.

IFR: Iniciativa de Finanzas Rurales.

USAID: Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.



Ubicación del municipio de Toribío







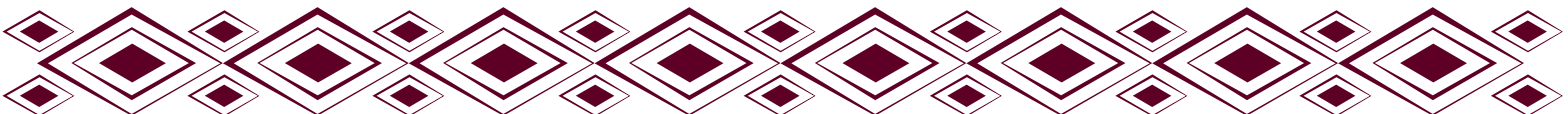
INTRODUCCIÓN

La Iniciativa de Finanzas Rurales (IFR) busca mejorar la inclusión financiera de poblaciones vulnerables en zonas de conflicto definidas para promover la oferta de servicios financieros a productores agropecuarios, micro, pequeñas y medianas empresas y cadenas de valor. Estos servicios se consideran fundamentales para reducir la pobreza y la desigualdad detrás del conflicto interno que afecta al país. Las zonas objetivo del IFR cubren siete corredores geográficos que incorporan 197 municipios priorizados por el Gobierno de Colombia y USAID que forman parte del esfuerzo nacional de consolidación.

En aras de promover la inclusión financiera y fomentar el desarrollo rural en el municipio de Toribío desde el año 2016 la Iniciativa comenzó a prestar asistencia técnica al Proyecto Nasa para el fortalecimiento de sus tres fondos rotatorios. Posteriormente, en 2017 fue aprobado un convenio de donación entre la Asociación de Cabildos Indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco y la Iniciativa de Finanzas Rurales de USAID para el fortalecimiento de los tres fondos rotatorios de estos tres Cabildos por un valor de \$161.127.000.

En este convenio IFR aportó \$87.868.200 y Proyecto Nasa se comprometió a aportar \$50.483.185, para realizar un aporte final ejecutado de \$96.891.449. El valor final del proyecto ejecutado fue de \$184.759.649. Este convenio estuvo enfocado en tres aspectos específicos de este fortalecimiento: Ajuste y perfeccionamiento de los manuales de ahorro y crédito de cada uno de los fondos rotatorios; dotación y puesta en funcionamiento de un software administrativo y financiero para la administración de cada uno de los software, y la construcción participativa de un modelo de educación financiera que, enmarcada en el plan de vida del Proyecto Nasa y en sus prácticas ancestrales de ahorro y crédito, permitiera la transferencia de metodologías de ahorro, administración de los recursos y trámite de crédito a los comuneros habitantes del territorio Nasa.

Dicho GRANT finalizó en julio de 2018, entregando resultados satisfactorios para cada una de las líneas de trabajo establecidas conjuntamente. En seguimiento a dichos resultados y con el ánimo de garantizar la continuidad de los procesos adelantados entre 2017 y 2018, se formuló un nuevo plan de trabajo para el periodo 2018 - 2019 con tres objetivos puntuales: (i) Continuar con el entrenamiento al talento humano que administra y/o lidera los fondos rotatorios en conocimientos financieros, comerciales y contables básicos, así como en el uso de las otras herramientas que ofrece el Software Administrativo y financiero para la administración de los fondos; (ii) apoyar a los Fondos Rotatorios en la socialización del modelo de educación financiera para los comuneros pertenecientes a los cabildos de Toribio, San Francisco y Tacueyó; y (iii) brindar asistencia técnica al talento humano que administra y/o lidera los fondos rotatorios, para que puedan identificar, medir y analizar indicadores de su gestión comercial y de cartera. Este convenio se firmó por un valor de \$176.320.008.



Finalmente hubo un valor ejecutado de \$276.209.417 de los cuales IFR aportó \$99.000.000 y Proyecto Nasa con los tres fondos rotatorios aportaron \$178.679.056.

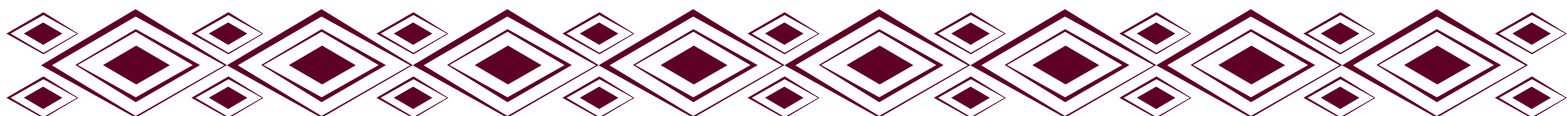
Durante los años 2017 y 2018 la Iniciativa de Finanzas Rurales aportó a la consolidación del Plan de vida del Pueblo Nasa con el proyecto “Fortalecimiento de los fondos rotatorios de los Cabildos de Toribio, San Francisco y Tacueyó de la comunidad Nasa”, con este proyecto se logró:

- ⌘ Rediseño de los Reglamentos de crédito y cobranza
- ⌘ La dotación de los fondos de un software financiero y administrativo que garantice que los procesos de registro contable, tesorería, cartera y nómina se realizan con adecuados niveles de agilidad, seguridad y control.
- ⌘ Proveer herramientas de educación financiera que les permitan, desde su autonomía como gobierno indígena, promocionar la inclusión financiera como una práctica necesaria para su desarrollo como pueblo ancestral.

Asimismo, entre 2018 y 2019 la Iniciativa de Finanzas Rurales logró diseñar e implementar un proceso formativo denominado **Diplomado en Gestión y Administración de Fondos Rotatorios, con el cual se capacitaron 23 líderes y administradores de los 3 fondos rotatorios en ocho temáticas**: Aspectos básicos contables, educación financiera aplicada, estrategias de comunicación, servicio al cliente con enfoque diferencial, análisis financiero, análisis de riesgos, gestión comercial; y cobro de cartera.

Producto de este proceso formativo cada fondo rotatorio cuenta actualmente con guías y/o manuales operativos para cada uno de estos ocho frentes de trabajo, así como con estrategias de difusión de sus productos y servicios en implementación a través de los medios de comunicación comunitarios. Adicionalmente, el proceso sentó las bases para identificar sus indicadores de cartera en mora, cartera en riesgo y productividad de su gestión comercial, que sirven de línea de base para la operación de cada Fondo durante 2020.

El presente documento recoge y resume los principales resultados de este trabajo articulado entre IFR y Proyecto Nasa, presentando de manera prospectiva los avances alcanzados por los Fondos Rotatorios a partir de la asistencia técnica.



Diplomado en Gestión y Administración de Fondos Rotatorios

Temas

- 1 Aspectos básicos contables
- 2 Educación financiera aplicada
- 3 Estrategias de comunicación
- 4 Servicio al cliente con enfoque diferencial
- 5 Análisis financiero
- 6 Análisis de riesgos
- 7 Gestión comercial
- 8 Cobro de cartera

Producto de este proceso formativo cada fondo rotatorio cuenta actualmente con guías y/o manuales operativos para cada uno de estos ocho frentes de trabajo, así como con estrategias de difusión de sus productos y servicios en implementación a través de los medios de comunicación comunitarios.





Antecedentes

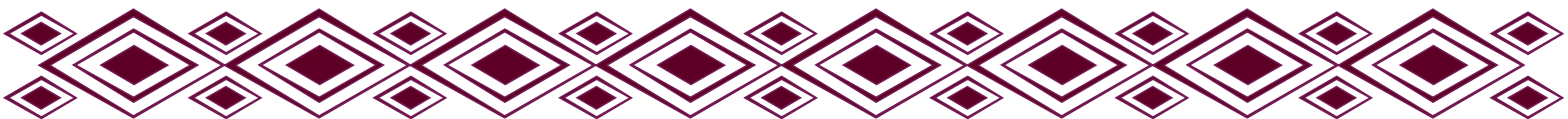
El Proyecto Nasa nace en 1980 en medio de una asamblea comunitaria impulsada especialmente por el sacerdote páez Álvaro Ulcué Chocué, con el objeto de dar respuesta a la división que se presentaba entre los resguardos de Toribío, Tacueyó y San Francisco. La división se fundamentaba en cuestiones políticas e intereses partidistas que impedían el avance de la organización y el reconocimiento de los valores como pueblo indígena.

Actualmente el proyecto Nasa se encuentra conformado por los cabildos de San Francisco, Toribío y Tacueyó y tiene censadas y registradas 31.825 personas. En el Proyecto Nasa se ha establecido como propósito central la unidad comunitaria a fin de fortalecer los procesos organizativos y la cohesión social a través de la educación, la formación y los proyectos productivos. Estos principios fundamentan las acciones para que progresivamente la comunidad vaya alcanzando una sociedad nueva, sin vicios, respetuosa de sus propios valores y alejada de la politiquería. Para lograr estos objetivos se definen tres elementos fundamentales:

- ⌘ Concientización a través de la educación y la capacitación.
- ⌘ Participación comunitaria a través de la organización de la comunidad.
- ⌘ Desarrollo integral con programas y proyectos que logren abarcar la totalidad de la vida de los seres humanos y de la madre tierra.

El Proyecto Nasa se ha consolidado por medio de asambleas comunitarias en cabeza de los Cabildos, que cuentan con sus propias estructuras organizativas. Esos escenarios han dado pie para la puesta en marcha de programas y proyectos, en los que se han evidenciado y consignado las necesidades más sentidas de las comunidades veredales, las comunidades interveredales, los resguardos y los cabildos. En estos escenarios también se han realizado proyecciones comunitarias, mixtas, individuales y asociativas.

Del Proyecto Nasa se derivan subproyectos que se definen con el nombre de Cabildos, siendo uno de ellos el Cabildo Económico y Ambiental, cuyo propósito es orientar y dinamizar las políticas productivas, las políticas ambientales, la gestión y la ejecución de proyectos familiares, asociativos y comunitarios. Adicionalmente, se encarga del seguimiento, evaluación y reorientación de procesos agroproductivos y ambientales.



Las políticas del cabildo económico ambiental son:

Fortalecimiento de la autonomía alimentaria y un cultivo productivo o comercial que genere excedentes productivos o económicos.

Emprendimiento y fortalecimiento de empresas productivas, asociativas, comunitarias y mixtas.

Consolidación del fondo rotatorio agropecuario de ahorro y crédito en el marco del derecho propio.

Ordenamiento territorial, saneamiento jurídico y ampliación de nuevos territorios.

Educación, conservación y protección de los espacios de vida.

Fortalecimiento de la autonomía económica, administrativa y territorial.

El Cabildo Económico Ambiental y la UMATA trabajan conjuntamente en el desarrollo de las políticas de fortalecimiento de los procesos productivos y ambientales del plan de vida de la comunidad. Este trabajo se ve reflejado en la sistematización conjunta de las experiencias comunitarias. Apoyados por el equipo ambiental de la Unidad, los dos buscan fortalecer y enriquecer metodologías ambientales agropecuarias que respondan a la realidad social, cultural y económica de las comunidades.

En este marco el Proyecto Nasa ha logrado consolidar iniciativas empresariales claves para la economía del territorio, dentro de las cuales se encuentran:



Truchas Juan Tama: Es una productora de trucha que hoy cuenta con 75 unidades productivas, es decir familias, que están dedicadas a esta actividad: La productora cría trucha que genera 120 toneladas al año.

Nasa Lac: Es una planta de lácteos (yogurt, queso y otros derivados) a la que se han vinculado las familias indígenas que practican una ganadería amigable con el ambiente y no extensiva.



Café Tacueyó y SICEET: Son grupos asociativos de productores de café que cuentan con centro de acopio y hacen parte de la Red de Caficultores del Norte del Cauca. Venden su producto directamente a empresas como la Federación Campesina del Cauca, Cafinorte, CENCOIC e INCONEXUS. Los grupos asociativos también poseen una planta procesadora de mora y de gulupa y una embotelladora de agua que se denomina Fxize.



Cada una de estas líneas productivas mencionadas en las viñetas anteriores se convierte en una línea de crédito en los tres Fondos Rotatorios que se han conformado en los Cabildos pertenecientes al proyecto Nasa.

Dentro del mandato del Plan de vida del Proyecto Nasa se encuentra contemplado el mejoramiento de la calidad de vida de la población y una de las estrategias fundamentales se basa en la prestación del servicio de crédito. A través de esa actividad la comunidad puede realizar inversión en desarrollo de cultivos, compra de automotores, mejoramiento de vivienda, fortalecimiento de unidades productivas, educación, entre otros.

La principal barrera para el acceso a crédito en la comunidad del municipio de Toribío es que las tierras dentro de los resguardos indígenas tienen título colonial, en otras palabras, son de carácter colectivo. Según la Constitución Política Nacional en su Artículo 63, las tierras de los resguardos “son inalienables, imprescriptibles e inembargables”, es decir, que no le pertenecen a cada individuo y que sólo se adquiere en usufructo. Además de lo anterior, debido a que el municipio ha sido considerado zona roja por el conflicto armado, los habitantes no son considerados clientes potenciales para los servicios de las entidades bancarias.

Con el fin de superar la barrera planteada, se crearon los fondos rotatorios en cada uno de los cabildos que cumplen la función de administrar los ahorros de la comunidad y realizar los préstamos a bajo costo según la necesidad y capacidad de cada uno de los comuneros. Estos fondos rotatorios han sido creados y fortalecidos por la gestión que se ha dado desde el seno de las mismas comunidades, quienes han celebrado convenios con entidades nacionales e internacionales para obtener capital de trabajo y poder beneficiar a las comunidades.

En el año 2001 se creó el Fondo Rotatorio del Cabildo de Tacueyó. La obtención del capital inicial se basó en la decisión de la comunidad de realizar un cambio en el uso de los recursos de transferencia que llegaban al Cabildo. Dichos recursos inicialmente eran repartidos en insumos, equipos, y diferentes materiales entregados como donación a la comunidad, pero esa distribución no estaba generando cambios estructurales. Cuando la comunidad se da cuenta de eso, se toma la decisión de que estos recursos sean dados en forma de préstamo a la comunidad, que se compromete a devolver un porcentaje del valor de lo recibido.

Los fondos rotatorios de los Cabildos de Toribío y de San Francisco se crearon 10 años después, bajo los mismos lineamientos del fondo rotatorio de Tacueyó. Cada uno de los fondos rotatorios tiene administraciones independientes compuestas por un coordinador para el fondo, el personal administrativo y el personal operativo. Los fondos además poseen reglamentos propios, cuentan con infraestructura de oficina y tienen en funcionamiento para cada uno un comité de ahorro y crédito.



Cada uno de los fondos rotatorios tiene gobierno propio, esto quiere decir que, a pesar de basarse en la normatividad indígena, tiene su techo jurídico en cada uno de los Cabildos, su administración es independiente a los otros fondos y por lo tanto el comité de ahorro y crédito, los manuales, las políticas y clientes y recursos son independientes de los otros fondos.

A enero de 2017, es decir, antes del inicio del convenio de donación entre IFR y Proyecto Nasa, la realidad de cada uno de los fondos rotatorios era la siguiente:

El fondo rotatorio del Cabildo de Tacueyó contaba con dos personas que se hacían cargo del funcionamiento del fondo, sin roles definidos, al carecer de un sistema de información que les permitiera conocer el estado de los fondos, solo conocían aproximados a las cifras que manejaba el fondo y carecían de un sistema de gestión comercial, gestión de cartera y no llevaban aprovisionamiento en su contabilidad.

El fondo rotatorio de Toribío contaba con una persona que se hacía cargo de todas las labores que se requerían, aunque intentaban tener la información en un sistema basado en hojas de Excel, la información no se encontraba al día y era difícil acceder a ella con exactitud, al tener comités de ahorro y crédito con poca periodicidad no permitían tener respuestas efectivas a las necesidades de los comuneros.

El fondo rotatorio de San Francisco solo contaba con información en archivos físicos ya que por falta de seguridad informática, los archivos en sistemas de información se habían perdido, debido a la dificultad en encontrar rápidamente y certeramente los estados de cuenta de cada comunero, estos y las autoridades dudaban de la buena administración de los recursos de los fondos.





Intervención de IFR

Metodología

En el año 2017 IFR inició diálogos con las autoridades indígenas del municipio de Toribío en el norte del departamento del Cauca que, según el censo indígena, cuenta con 33.000 habitantes en los tres cabildos. El objetivo era encontrar aliados para incentivar la inclusión financiera con un enfoque diferencial ya que el 98% de la población de este territorio pertenece a la comunidad Nasa. Atendiendo esta intervención los Gobernadores Indígenas solicitaron el fortalecimiento de los métodos propios de inclusión financiera, dado que eran los fondos rotatorios que existen en cada Cabildo quienes daban las herramientas financieras para el cumplimiento del mandato de la Asamblea general que estaba consignado en el Plan de Vida del Pueblo Nasa. Es así como se inicia el proceso con tres acciones: **1. Actualización de los manuales de ahorro y crédito de los tres cabildos; 2. Implementación de un software financiero que permitiera ordenar a los tres fondos rotatorios. 3. Implementación de una estrategia de educación financiera respetando la cosmovisión Nasa.**



En ese año se realizaron acercamientos a la comunidad, a los fondos rotatorios, a los Cabildos Económico-Ambientales, a las autoridades y a los fondos rotatorios con el fin de formular una propuesta que permitiera realizar la implementación de acciones de fortalecimiento a los tres fondos rotatorios. De estos acercamientos se obtuvo un primer diagnóstico, y se decidió junto con los coordinadores de los fondos y los representantes de proyecto Nasa presentar una propuesta para apoyo a la bolsa de innovación de IFR; esta propuesta tenía como fin el fortalecimiento de los fondos rotatorios enmarcándose en las acciones mencionadas en el párrafo anterior, propuesta que fue evaluada por comité interno de IFR y validada por USAID, teniendo en cuenta que era un trabajo a realizar por una comunidad indígena y se enmarcaba en el derecho propio y en el respeto a la cosmovisión Nasa y el fortalecimiento de su Plan de Vida, fortaleciendo la inclusión financiera de esta comunidad. Una vez se surtieron las aprobaciones respectivas, Proyecto Nasa e IFR firmaron un convenio con fecha de inicio octubre 4 de 2017 y fecha de cierre julio 20 de 2018.

Para ejecutar este convenio inicialmente se dieron varios pasos para generar confianza, paso indispensable para intervención en población indígena. Fue así como se llevaron a cabo varios acercamientos, entre ellos la asistencia del Director de la Iniciativa al Saakhelu¹ y su armonización, reuniones con las autoridades para concertar acciones a realizar, reuniones con fondos rotatorios y con Cabildos económico-ambientales para expresar la misión de USAID al realizar esta actividad y la misión de Chemonics como operadora del Programa, jornada de armonización de la Regional de IFR, concertación de la propuesta a presentar, recursos, responsabilidades y cronogramas, así como la realización de una acción de confianza que consistió en la primera revisión, actualización y resumen de los manuales de ahorro y crédito que ya existían en la comunidad. La realización de estos pasos fue fundamental para el éxito del proceso, ya que permitió que las autoridades indígenas entendieran el porqué de las acciones de IFR y la importancia de entregar información veraz y oportuna, y por parte de IFR fue importante conocer la cosmovisión del Pueblo Nasa y las particularidades que se deben entender para el trabajo articulado con enfoque diferencial.

En este marco Proyecto Nasa desarrolló una primera intervención que consistió en la actualización y análisis a fondo de los manuales de ahorro y crédito, basándose en lo que cada uno de los fondos había desarrollado, en la misión que los fondos cumplen dentro de cada Cabildo y la función de los mismos, así como de los productos que ofrecen en el Plan de Vida del Pueblo Nasa; posteriormente se adquirió un software financiero que permitiera almacenar, ordenar y clasificar información de créditos, ahorros y movimientos de manera fidedigna, oportuna y transparente, ya que cada fondo realizaba esta labor de manera artesanal (en cuadernos o cuadros de Excel, o en un software contable), y esto no les permitía hacer análisis de datos en tiempo real, y por consiguiente realizar de manera eficiente actividades cotidianas como consultas de saldos de cartera, carteras en riesgo, cupos de endeudamiento de los ahorradores, rendimientos, entre otros.

¹**Saakhelu:** Es el ritual más importante del Pueblo Nasa que se celebra anualmente en el solsticio de verano, donde toda la comunidad ofrenda las mejores semillas a los espíritus superiores para obtener buena cosecha.



Adicional a lo anterior se dotó a cada uno de los fondos de un servidor con las características necesarias para soportar la información y el buen manejo de la misma, priorizando las condiciones de seguridad requerida en tanto se homologaban los requerimientos de seguridad de la información a los de una entidad financiera tradicional. En igual sentido, y teniendo en cuenta los usos y costumbres ancestrales se diseñó de manera participativa con los líderes de los tres fondos rotatorios una metodología de educación financiera que incluye como herramienta fundamental una cartilla en la cual se especifican una serie de talleres dirigidos a los comuneros para concientizar sobre el ahorro, las diferentes formas de ahorro del pueblo Nasa, el buen manejo de un crédito, orientaciones para construir un presupuesto familiar, un presupuesto de la unidad productiva (tul²), y una explicación de la forma en que funciona el sistema financiero colombiano.

La segunda etapa de esta intervención se inició con la firma de un segundo convenio que tuvo como fecha inicial el 24 de octubre de 2018 y fecha final 25 de octubre de 2019. Este convenio permitió fortalecer las competencias del personal de los fondos rotatorios y de los Cabildos económico-ambientales para el mejor funcionamiento de la fondos, es así como en articulación del CECIDIC los asistentes a esta capacitación se certificaron como Diplomados en Gestión y Administración de Fondos Rotatorios, proceso mediante el cual adquirieron conocimientos teórico-prácticos que fueron aplicados directamente en las labores operativas de cada uno de los fondos rotatorios, y les sirvieron como guía para la toma de decisiones estratégicas encaminadas a darle sostenibilidad a los fondos y garantizar así el cumplimiento de la misión social de cada uno de ellos. A través de consultores especializados financiados por IFR, los líderes y administradores de los fondos rotatorios aprendieron conceptos y procedimientos respecto a contabilidad básica, atención al cliente con enfoque diferencial, comunicaciones, educación financiera, análisis financiero, análisis y recuperación de cartera, análisis de riesgos y gestión comercial.

Al finalizar estas temáticas no solo se certificaron los asistentes que obtuvieron un porcentaje de logro en los talleres y aplicaciones, sino que además cada fondo rotatorio formuló un plan de acción para el periodo noviembre 2019 – noviembre 2020. Los tres planes fueron presentados a las autoridades y avalados por sus respectivas comunidades, como hoja de ruta para el crecimiento y la sostenibilidad de los fondos rotatorios como estrategias de inclusión financiera alternativa y comunitaria. **Cada uno de los planes de acción construido con el apoyo técnico de IFR les permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos, analizar la información sobre el estado financiero de cada uno de los fondos, y con base en ellos proyectar estrategias, tácticas y acciones que mejoraran la realidad de cada Fondo en materia de otorgamiento de créditos, definición de tasas de interés para crédito y para ahorro, incentivos para aumentar el ahorro por parte de los comuneros, disminuir la cartera en mora, reducir la cartera en riesgo, conocer la edad de la cartera, segmentar su mercado de clientes, definir estrategias comerciales según el mercado, los productos y servicios, planear productos atendiendo las necesidades de los productores; todo esto teniendo como premisa la cosmovisión Nasa y el papel que los fondos juegan en el Plan de Vida.**

Para entender mejor cada uno de los aspectos que se trabajó, a continuación se hace una descripción detallada de las actividades dentro de cada uno de los convenios:

²**Tul:** se refiere a la unidad productiva de cada una de las familias, es necesario entender que no se trata solo de un cultivo, ya que por principio el Pueblo Nasa no se dedica al monocultivo, el principio de autonomía y soberanía alimentaria implica que se tenga huerta casera, cría de especies menores, y cultivo para la comercialización, lo que debe garantizar la alimentación propia de la familia y el excedente se comercializa. La huerta casera no solo tiene alimentos para el consumo, también el cultivo en pequeña escala de plantas aromáticas para la armonización de quienes conforman la familia.



Convenio I:
**Fortalecimiento de los fondos rotatorios
de los cabildos indígenas de Toribío, Tacueyó
y San Francisco de la comunidad Nasa**



- El sistema contable con el que contaban estaba diseñado para una empresa con actividad comercial, por lo que los créditos se registraban como cuentas por cobrar, y sólo se podía incluir el valor del capital y el nombre y la cédula del beneficiario. Por esta razón era muy difícil homologar la información a la que debe operar para el funcionamiento de un fondo rotatorio en cuestión de trazabilidad de los ahorros y los créditos. Asimismo, los ahorros se registraban en el mismo sistema como cuentas por pagar, identificándose el nombre y la cédula del ahorrador y el monto ahorrado.
- Teniendo en cuenta el software usado, las tablas de amortización de los créditos se guardaban en hojas Excel y al recibir el pago de una cuota solo se resaltaba con color la cuota correspondiente, por lo que era muy difícil llevar una contabilidad en tiempo real, máxime cuando el número de ahorradores/deudores superaba las mil personas y por consiguiente se tenían demasiados registros para consultar.
- No se realizaba causación de intereses de los créditos y en los pagos se contabilizaban los intereses directamente al estado de resultados.
- No se provisionaban los intereses de los ahorros recibidos, y solamente cuando eran solicitados por el comunero se liquidaban, pero se hacía de forma manual, por lo cual se contabilizan directamente en el estado de resultados.
- No se conocía la relación ni el valor de la cartera vencida, razón por la cual tampoco se realizaban provisiones de la misma.
- La información se generaba en forma manual. No se tenía seguridad sobre su veracidad, pues no existía forma de validarla.
- No existieron reportes o listados de los créditos que mostraban su estado respecto al vencimiento. Tampoco existía información de los pagos de los ahorros.
- Anualmente se realizaban el Balance y el Estado de Resultados en forma manual, lo que implicaba invertir una gran cantidad de tiempo y no existía la certeza de que la información fuera la real.
- No se realizaban provisiones para la cartera vencida.
- El tiempo para la atención era mucho más largo que en las entidades financieras.
- Existía una alta probabilidad de presentarse errores en las liquidaciones.



Este primer convenio tuvo por objetivo fortalecer técnica, operativa y administrativamente los Fondos Rotatorios de la Asociación de Cabildos Indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco; para ello se llevó a cabo la revisión y ajuste de los reglamentos de crédito y cobranzas, se trabajó en agilizar y asegurar los procesos propios de la operación de los fondos rotatorios a través de un software contable, administrativo y de cartera, y se promovieron procesos comunitarios de educación financiera para facilitar las prácticas de inclusión financiera lideradas por el Proyecto Nasa.

Las actividades adelantadas fueron las siguientes:

Revisión y ajuste de los reglamentos de crédito y cobranzas



Para realizar este ajuste se llevaron a cabo, como en todo el proceso, visitas de diagnóstico inicial en las que el consultor y los miembros de los fondos rotatorios revisaron los manuales de ahorro y crédito, identificó oportunidades de mejora a partir del reconocimiento de los procedimientos establecidos previamente por Proyecto Nasa para la apertura de cuentas de ahorro y el otorgamiento de créditos. A partir de dicha revisión se ajustaron los manuales de acuerdo a las realidades de cada uno de los fondos; y posteriormente los mismos fueron aprobados por parte de los comités de ahorro y crédito y de las autoridades de los cabildos, teniendo en cuenta que los procesos y decisiones allí consignados afectaban a todos los comuneros y que el órgano máximo de decisión en las comunidades indígenas es la asamblea general. En razón a lo anterior se crearon herramientas de socialización y se acompañó un proceso de socialización de los manuales con los comuneros.

Como producto de esta actividad se entregaron los manuales ajustados con la aprobación de las autoridades de cada uno de los cabildos y se socializaron ante todos los miembros de los fondos rotatorios para su aplicación.

Implementación de un software financiero, contable, administrativo y de cartera



Inicialmente se llevó a cabo un diagnóstico para evaluar cuáles eran las necesidades que frente a la operatividad, la seguridad de la información y la veracidad de la misma estaban latentes en los fondos. A partir de este diagnóstico las dificultades más importantes identificadas fueron:



Dadas estas situaciones, según el análisis que realizó el consultor contratado para esta labor por parte de IFR, se determinó que era necesario dotar a cada uno de los cabildos de un software contable, financiero y administrativo que les permitiera resguardar la información de forma segura y además de que cumpliera con los requerimientos para suplir las necesidades de los fondos. También se determinó dotar a cada fondo con un servidor que albergara el software, con uso exclusivo, ya que las comunidades indígenas no tienen previsiones frente a seguridad informática y son escasas las acciones que realizan para resguardar su información. Se inició entonces la búsqueda de un software que cumpliera con los requisitos de tamaño, soporte, funciones y características, que agilizará y facilitará la operación diaria de los fondos, es así como se encontró ya desarrollado un software de la empresa SADMIN que ofrecía las siguientes características y funciones: **(tabla de la página 20)**

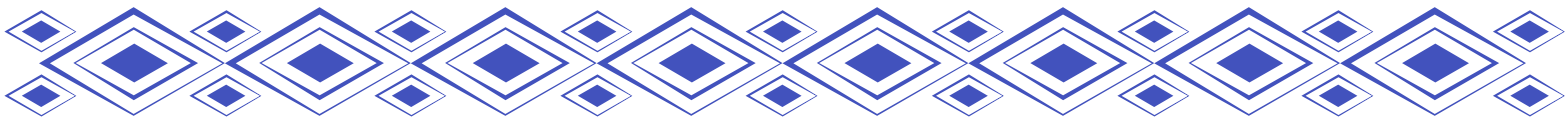
La implementación de este software se realizó de manera individual para cada uno de los cabildos, por lo tanto, la implementación fue diferente dadas las particularidades de cada uno. Es importante anotar que como en todo proceso de migración se generaron dificultades derivadas de la transferencia de un sistema a otro, además porque para que el software pudiera cumplir con las funciones se necesitaba que la información tuviera niveles de datos, muchos de los cuales no habían sido tenidos en cuenta, lo que dificultó esta migración y llevó más tiempo del inicialmente previsto. En razón a lo anterior, fue necesario realizar procesos administrativos, de archivo y de digitación con anterioridad a la migración de la información, en algunos de los cuales IFR apoyó con la financiación de parte de dicho ejercicio con un consultor local.

El soporte técnico que se brindó para la migración y para la utilización del software se realizó de tres formas: presencial a nivel de asistencia con cada uno de los fondos rotatorios, donde se revisaron los antiguos archivos digitales y físicos; se trasladó la información y se organizó para poder iniciar de una manera oportuna con la atención al público con la utilización de la nueva herramienta de software; asimismo, se crearon diferentes perfiles de usuario dentro del software, de modo tal que el equipo de cada fondo, según su rol dentro de la organización y su nivel de seguridad pudiera acceder a la información y administrarla. A partir de ello, la firma diseñadora del software impartió clases magistrales en las que se explicaron las generalidades del software, cómo hacer la migración y la utilización del mismo de forma genérica. Lo anterior se complementó con soporte técnico telefónico para despejar dudas individuales, y acompañamiento remoto para la resolución de dudas respecto a uso del aplicativo.

Como producto de esta actividad se dejó en funcionamiento el software y cada uno de los fondos rotatorios comenzó a utilizarlo para sus operaciones diarias; esto permitió una optimización en los tiempos de búsqueda y clasificación de información respecto al estado financiero tanto de cada comunero vinculado a los fondos, como de los fondos en general. Tener acceso a información real y a tiempo facilitó la toma de decisiones respecto a inversiones, otorgamiento o no de créditos, e incluso cruzar información con otras unidades de negocio de cada cabildo.



<p>Módulo de contabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Creación de cuentas contables adaptable a las necesidades de la empresa. ✦ Registro de información por terceros manejados por NIT o por código. ✦ Periodo 13 para ejecución del cierre anual automático. ✦ Cierres mensuales automáticos con bloqueo para proteger la información. ✦ Manejo de centros de costos. ✦ Manejo de terceros con datos completos. ✦ Manejo de sucursales con datos y estados financieros independientes y consolidados. ✦ Creación de tipos de documento. ✦ Exportación de datos a diferentes formatos. ✦ Cierre anual automático de estados de resultados y terceros. ✦ Indicadores financieros para los informes gerenciales. ✦ Claves de usuario por perfiles. ✦ Conciliación bancaria. ✦ Certificados de impuestos. ✦ Manejo e impresión de cheques. ✦ Impresión de documentos contables. ✦ Balance de prueba. ✦ Comprobantes de diario. ✦ Auxiliares de movimientos por rangos de fecha ✦ Balance general. ✦ Estado de Resultados. ✦ Análisis financiero. ✦ Estado de flujo de caja. ✦ Cambio de fecha de proceso instantáneo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Traslados de terceros integrado. ✦ Manejo de NIIF para PYMES ✦ Configuración de plan de cuentas NIIF. ✦ Estados Financieros NIIF. ✦ Nota a los estados financieros para las NIIF ✦ Creación de documentos contables para las NIIF o combinados con los actuales. ✦ Copia de seguridad automática (opcional en la nube según el plan seleccionado) 	<p>Módulo de cartera financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Solicitudes de Créditos ✦ Solicitud de créditos de consumo ✦ Solicitud de Microcréditos ✦ Diseño para captura en celulares y tabletas en campo ✦ Solicitud simplificada para página web. ✦ Seguimiento a solicitudes por estados: En estudio, Aprobadas, Desembolsadas, rechazadas, caducadas o anuladas. ✦ Reporte de solicitudes por asesor, por cliente y por estado.
<p>Módulo de nómina</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Hoja de vida de empleados ✦ Planillas de nómina, de vacaciones o extras ✦ Novedades y créditos a empleados ✦ Contratación a empleados ✦ Prestaciones sociales ✦ Vacaciones, liquidaciones e incapacidades ✦ Conceptos configurables generales y por empleado ✦ Horas Extras ✦ Contabilización automática 	<p>Módulo de tesorería</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Facilita la contabilización automática de todas las operaciones financieras. ✦ Genera documentos contables automáticos basados en conceptos con mínimos conocimientos contables. ✦ Provee seguridad de manejo según las funciones de los distintos usuarios. ✦ Cuentas por cobrar y por pagar. ✦ Pagos a terceros. ✦ Informes de caja. ✦ Conciliación Bancaria. 	<p>Estudio de Créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Formularios para estudios de créditos de consumo ✦ Estudio para microcréditos ✦ Estudio de créditos por libranza ✦ Ingreso de datos de centrales de riesgo Datacrédito y Cifin ✦ Simulación del plan de pagos del crédito ✦ Calificación del deudor (Scoring) de acuerdo a parámetros configurables
<p>Módulo de activos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Creación de códigos de activos fijos según sus características ✦ Agrupación de activos por grupos y subgrupos ✦ Configuración de cuentas contables relacionadas con compras, ventas y bajas de activos fijos ✦ Depreciación en línea recta por periodos mensuales o anuales. ✦ Configuración de vidas útiles y 	<p>Módulo de medios magnéticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Configuración de datos tributarios ✦ Configuración de conceptos de la DIAN ✦ Configuración de formatos en archivos ✦ Planos, Excel y otros formatos ✦ Manejo de terceros ✦ Generación de los formatos en Excel 	<p>Origenación de Créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Hoja de Vida del deudor con todos los datos personales, laborales, código de actividad CIU ✦ Creación del plan de pagos con periodos de gracia ✦ Permite descuentos iniciales en el desembolso configurables, tales como administraciones, impuestos, comisiones, papelería, estudios, etc.



- ✦ Creación de descuentos permanentes en cada cuota como seguros y otros
 - ✦ Desembolsos con diversas formas de pago
 - ✦ Configuración y creación de líneas de crédito con tasas máximas, montos máximos, periodicidad quincenal, mensual, trimestral, semestral.
 - ✦ Manejo de garantías de diversos tipos
 - ✦ Creación e impresión de pagares, cartas de descuento, libranzas y cartas de instrucciones
 - ✦ Configuración de conceptos externos al crédito, tales como aportes, ahorros, seguros adicionales, impuestos, etc.
 - ✦ Generación de factura de venta en el caso de que el desembolso lleve IVA
 - ✦ Configuración de tasas máximas de usura de acuerdo al tipo de crédito (consumo, vivienda, microcrédito)
 - ✦ Sistema de Priorización de conceptos para saber el orden en el que se cobrarán los diversos conceptos, tales como seguros, interés de mora, interés corriente o capital.
 - ✦ Refinanciación de créditos para tomar agrupar varios créditos en uno.
 - ✦ Contabilización totalmente automática en el 100% de las operaciones relacionadas a cartera.
- | Gestión de cartera, recaudos y cobranza | Generación de extractos por deudor para impresión con código de barra o en PDF para envío electrónico. |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✦ Recaudos o abonos individuales con diversas formas de pago con contabilización en línea y automática. ✦ Generación de factura de venta en el caso que el recaudo lleve IVA. ✦ Abonos a capital para bajar tiempo o bajar cuota ✦ Abonos parciales o anticipados ✦ Historial de créditos con detalle de cada pago ✦ Registros de observaciones de clientes, llamadas realizadas, compromisos, eventualidades, etc. ✦ Acuerdos de pago ✦ Manejo de zonas de cobranza ✦ Reportes de Análisis de vencimientos de cartera por edades con marcadores visuales para los créditos vencidos, por asesor, por zona, por grupo de deudor, por agencia o sucursal. ✦ Reporte por líneas de crédito ✦ Reporte de desembolsos por línea de crédito ✦ Reporte de proyección de cobro por rango de fechas. ✦ Indicadores de cartera por crédito (Cuotas pactadas, pagadas, pendientes, pendientes vencidas) ✓ ✦ Generación automática de los reportes a Datacrédito y CIFIN. ✦ Generación automática de la provisión individual de cartera con porcentajes configurables de acuerdo a la política de la empresa. ✦ Manejo de honorarios de cobros jurídicos | <ul style="list-style-type: none"> ✦ Generación de extractos por deudor para impresión con código de barra o en PDF para envío electrónico. ✦ Recaudos a través de medios electrónicos ✦ masivos suministrados en archivos electrónicos ✦ Webservices para aplicación de pagos automáticos desde aplicaciones externas (Bancos o convenios especiales y puede requerir contratos o documentación externa con el proveedor de servicios de recaudo) <p style="text-align: center;">Cuentas de ahorro y CDT</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Manejo de diferentes tasas de rendimiento para múltiples tipos de cuentas de ahorro. ✦ Generación de interés mensual o diario según el tipo de cuenta de ahorro, cdt y plazo. ✦ Emisión de certificados de depósitos ✦ Registro de beneficiarios de autorizados y trasferencias de propiedad. ✦ Registro digital de fotos, huellas y firmas ✦ Contabilización automática de operaciones. |



Promover procesos comunitarios de educación financiera



Una de las fases esenciales de la primera intervención de IFR Fue la creación de una metodología de educación financiera que estuviera guiada por la cosmovisión del pueblo Nasa, para ello se llevaron a cabo varias sesiones con cada uno de los Cabildos, con las autoridades indígenas, con el personal de los cabildos y se realizaron visitas de campo a familias rurales y urbanas pertenecientes al pueblo Nasa. Esta inmersión en el territorio por parte de consultores de IFR permitió entender mejor la forma en que se manejan los ingresos y egresos en las familias y en sus respectivas unidades productivas, asimismo, saber cuáles son los métodos de ahorro y de crédito utilizados dentro en el territorio, especialmente aquellas metodologías ancestrales que muchas veces quedan diluidas y no son consideradas como prácticas de ahorro y crédito, a pesar de serlo por costumbre indígena.

Este ejercicio dio como resultado una metodología de educación financiera con enfoque étnico, que se encuentra compilada en la cartilla "Vxiwn Ew Visya Piiyn" o Educación para el buen manejo del dinero. La cual se divide en los siguientes módulos:



“Módulo 1. Aportando conceptos. Busca introducir a los y las participantes en nociones relacionadas con el sistema financiero convencional colombiano y los fondos comunitarios de ahorro y crédito. En este módulo se estimula la comprensión de estos elementos y su diferenciación.

Módulo 2. Preparando un presupuesto para la familia Nasa. Este módulo aborda todo el procedimiento de construcción de un presupuesto adaptado a las concepciones propias de la economía y la familia Nasa. El presupuesto aquí expuesto se basa en el modelo “*Tulkwe*”³ de producción biodiversa en el marco del modelo económico propio. Por otro lado, la estructura del presupuesto está esbozada a partir del sentir y el pensar del pueblo Nasa, y contó con la orientación y guía permanente de sus comunidades en el diseño, que considera elementos de la cosmovisión, que rige el camino para el “vivir bien” del pueblo Nasa. Asimismo, destaca la noción de familia amplia “*Nwe´sx Nwe´sx*” que es la que mantiene el equilibrio y la armonía en la comunidad a través de sus funciones de guiar, orientar, proteger y aconsejar con el objeto de regular los comportamientos del buen actuar de los Nasa. Estos últimos aspectos, muy afines a los elementos fundamentales de la Estrategia Nacional de Educación Financiera como la toma de conciencia de las responsabilidades y las consecuencias con respecto a las finanzas, reforzar los buenos comportamientos financieros, fortalecer la comprensión de temas económicos y financieros de las personas y las familias y aumentar la capacidad de articular y aplicar el conocimiento, todo lo anterior en función del bienestar económico.

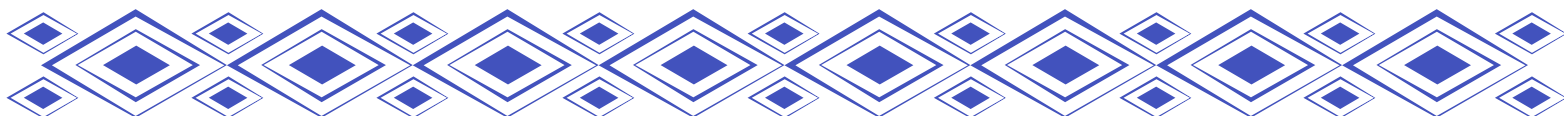
Módulo 3. Entendiendo el Ahorro en el pueblo Nasa. Busca transferir de forma sencilla a los (las) participantes los conceptos relacionados con el ahorro y reconocer las prácticas autóctonas de la comunidad Nasa, relacionadas con el ahorro comunitario e individual.

Módulo 4. Tomando responsabilidad en mis decisiones financieras, busca mejorar la capacidad de toma de decisiones y de conciencia respecto a la responsabilidad y consecuencias que implica una buena o mala decisión financiera para el bienestar financiero o en la concepción Nasa, para el buen vivir.”⁴

Para el manejo de esta metodología se realizaron sesiones de inducción para que el personal de los fondos rotatorios animara estos talleres en las comunidades por bloques veredales y así se permitiera brindar esta educación a todos los comuneros.

³Es un modelo económico que tiene al Tul como base de la economía familiar de los Nasa.

⁴Tomado de *Vxiwn Ew Visya´´* o Educación para el buen manejo del dinero.





Convenio II:
Asistencia técnica al personal administrativo y líderes de los Cabildos indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco de la comunidad Nasa, para el desarrollo de habilidades financieras, gerenciales y comerciales



El segundo convenio firmado entre IFR y Proyecto Nasa tuvo como objetivo brindar asistencia técnica en habilidades financieras, gerenciales y comerciales al personal administrativo y de líderes de los Fondos Rotatorios de los Cabildos indígenas de Toribío, Tacueyó y San Francisco de la comunidad Nasa.

Este objetivo se cumplió con acciones de capacitación en temáticas como: **conceptos contables, análisis financiero, análisis de riesgos, recuperación de cartera, educación financiera, gestión comercial, servicio al cliente con enfoque diferencial y estrategias de comunicación con enfoque comercial rural**; además se continuó con el soporte técnico, la capacitación y actualización del software implementado en el Convenio I.

Para lograr que cada una de las temáticas dadas se centrara en las necesidades de los fondos rotatorios con cada consultor se llevó a cabo inicialmente una jornada de diagnóstico para cada fondo rotatorio, sobre los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de capacitación y se definió el material a entregar. Es importante anotar que la metodología de capacitación definida no solo incluyó las clases magistrales, sino que también se incluyeron talleres para resolver casos específicos alusivos al tema en formación, y se instó a los líderes de los fondos a que en cada sesión llevaran información precisa y real de cada cabildo, de modo tal que la capacitación fuera aplicada a la realidad de los fondos.

Siendo que una de las premisas de IFR y de las intervenciones de USAID es lograr la sostenibilidad de los procesos, se gestionó junto con Proyecto Nasa el acercamiento con CECIDIC para lograr que esta institución educativa certificará a quienes cumplieran con las horas especificadas por el Ministerio de Educación Nacional para Diplomado; de esta manera la capacitación se convirtió en el Diplomado en Gestión y Administración de Fondos Rotatorios, proceso en el cual se certificaron 23 comuneros.

Las metodologías y contenidos impartidos fueron transferidos posteriormente por IFR al CECIDI, de forma tal que a partir de 2020 cualquier comunero que apoye y preste su servicio comunitario en los fondos rotatorios tendrá el material necesario para capacitarse y el CECIDIC los contenidos para la inducción del nuevo personal. De esta manera el proceso de fortalecimiento no se verá afectado por la falta de conocimiento y competencias.

Los módulos y sus contenidos en los cuales se capacitó a los integrantes de los fondos y de los Cabildos fueron:



Módulo de Contabilidad Básica	Módulo de Educación Financiera	Módulo de Servicio al Cliente con enfoque diferencial	Módulo de Diseño e implementación de una estrategia de comunicaciones
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Conceptos básicos como definición de contabilidad, activos, pasivos, patrimonio, clasificación de las cuentas contables, Cuentas T, balance de comprobación, qué es y para qué sirve el balance general y su estructura y análisis de información. ✦ Movimientos de las cuentas, qué es y para qué sirve el Estado de Resultados y su estructura, presupuesto y su composición. ✦ Análisis comparativo de los Estados financieros, que es y para qué sirve el flujo de caja y su estructura. ✦ Informes de gestión su estructura y composición, taller de aplicación de conceptos y desarrollo de habilidades de expresión y análisis de información. <p>Este módulo fue dictado en cuatro sesiones de 8 horas cada una, además fue acompañado por visitas de asistencia técnica en cada uno de los cabildos. Cada visita permitía profundizar en conceptos y procedimientos a través de los cuales los líderes de los fondos podían dar respuesta a las necesidades y dudas que al respecto de la temática dada se presentaban en sus actividades cotidianas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Conceptos básicos y toma de decisiones financieras: Concepto de origen y uso del dinero y la importancia del sistema financiero, concepto básico del ahorro, deuda buena y deuda mala. ✦ Canales transaccionales y metodologías grupales: presupuesto personal, canales transaccionales y su uso, metodología grupos locales de ahorro y crédito. <p>El módulo de educación financiera fue dictado con una intensidad de 16 horas. El objetivo principal era que los líderes y administradores de los fondos supieran adaptar el modelo de educación financiera propio de los Nasa, <i>Vxixwn Ew Visya Piyn</i> "o Educación para el buen manejo del dinero a talleres y actividades con los comuneros. En complemento de esto la información sobre los grupos locales de ahorro y crédito fue importante explicarla como metodología de educación financiera comunitaria que se articula al espíritu de los Fondos Rotatorios y puede circunscribirse en el valor colectivo que hace parte inherente de las cosmovisiones de los pueblos indígenas, ya que fomentan la solidaridad y el capital social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Construyendo conceptos de servicio, cliente, enfoque diferencial, tipos de clientes y principios. ✦ ¿Conozco a los comuneros que hacen parte del Fondo? - Clasificación de variables para conocer a los comuneros. ✦ La importancia de lo que vemos y cómo nos vemos. ✦ Imagen del Fondo y sus colaboradores. ✦ Calidad, Satisfacción, Importancia de la calificación, porque y cómo medir el servicio y mecanismos. ✦ Construcción mecanismos de calificación de servicio al comunero. <p>Debido a problemas de orden público en el municipio de Toribío, este módulo fue dictado de forma virtual, ya que fue imposible que la consultora se desplazara hacia el municipio y que los participantes se desplazaran hacia Santander de Quilichao, los talleres fueron enviados también por correo electrónico y retroalimentados por este mismo medio. La duración total de este módulo fue de 8 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Diseño de la estrategia ¿Qué es? ✦ ¿Cómo elaborar mensajes? ✦ ¿Cómo crear talleres y capacitaciones? ✦ Construyamos piezas de educación financiera <p>Este módulo tuvo una duración de 32 horas ya que partió del conocimiento de los medios de comunicación que son más escuchados y visualizados en territorio, los mensajes que se deseaban transmitir desde los fondos rotatorios y de los medios que existen en el territorio y de los cuales se puede hacer un uso continuo. Cada uno de los fondos rotatorios creó diferentes estrategias de comunicación como radionovelas que promovían el ahorro y el uso de un buen crédito, folletos de promoción de los productos de los fondos rotatorios, diseño de pendones. Las radionovelas fueron emitidas durante varios meses por las emisoras comunitarias de Proyecto Nasa; asimismo, se llevaron a cabo sesiones informativas para que más comuneros tuvieran conocimiento de la forma en la que funcionan los fondos y los servicios que prestan.</p> <p>Uno de los resultados más importantes fue la unificación de la imagen de los fondos, y su uso en un uniforme. Esto se consideró como un primer paso para cumplir uno de los sueños de Proyecto Nasa como colectivo, unificar los fondos en uno solo.</p>



Módulo de Gestión comercial y de cartera

Este módulo se enfocó en el análisis de edades de mora, PAR30, estado financiero de cada uno de los fondos. Sobre las cifras arrojadas se pudo mostrar a los participantes y a las autoridades la realidad de cada uno de los fondos rotatorios para que se pudieran iniciar las acciones pertinentes y dar sostenibilidad al ejercicio que realiza cada uno de ellos.

El módulo contiene los siguientes temas:

- ✦ **Políticas de crédito:** políticas generales de crédito, que involucran el desarrollo de las instituciones microfinancieras y que están vinculadas con las establecidas por el ente de control.
 - ✦ **Procedimientos crediticios:** pasos técnicos necesarios para el otorgamiento de un crédito, estrechamente relacionados con las políticas crediticias y vinculadas con la metodología.
- En este módulo es necesario recordar la primera acción del Convenio I fue la revisión y actualización de los manuales de ahorro y crédito, la lectura de estos manuales fue necesaria como diagnóstico para iniciar este módulo.

Módulo de Riesgos

Este módulo de riesgos fue dictado en clases magistrales durante 16 horas y se complementó con 8 horas de asistencia técnica en cada uno de los cabildos, en los cuales se revisó desde la forma de originación de cada clase de crédito, hasta los formatos, y la dinámica de los comités de ahorro y crédito. Adicionalmente se llevó a cabo un análisis de las cifras que arrojan los fondos rotatorios con el fin de conocer los riesgos que tiene cada uno de ellos y se tomaron las medidas necesarias para lograr que cumplieran con objetivos de sostenibilidad y cumplimiento de la misión consignada en el Plan de Vida.

La temática de este módulo fue:

- ✦ **Conceptualización de riesgos**
 - ✦ ¿Qué es riesgo?, riesgo Vs. Sinisterro y procesos, riesgos asociados.
 - ✦ Objetivos.
 - ✦ Origen de la administración del riesgo.
 - ✦ Identificación del riesgo, cómo se mide y qué es controlar el riesgo.
 - ✦ Etapas de la gestión de riesgo.
 - ✦ Sistemas de administración y ciclo de mejora continua.
 - ✦ Riesgos Financieros.
- Tipos de Riesgos**
- ✦ Riesgo Institucional: Estructura organizacional, análisis de exposición del riesgo
 - ✦ Riesgo de crédito, evolución de la estructura de capital
 - ✦ Riesgo de dependencia, riesgo operativo, riesgo de gerencia

- ✦ Riesgo sistémico, riesgo de contraparte, riesgo de mercado
- ✦ Riesgo de liquidez y administración de flujo de caja, riesgo de tasa de interés
- ✦ Riesgo cambiario y riesgo operativo (riesgo de fraude – interno y externo)

Riesgo operativo y riesgo de crédito

- ✦ Riesgo humano
- ✦ Riesgo informático, gestión del riesgo, ¿qué es una intermediaria financiera?
- ✦ Factores para cuantificar la capacidad de pago – requerimiento de análisis Vs. Tamaño / clientes
- ✦ Políticas de administración de riesgos y políticas de crédito (establecimiento de límites, infraestructura u capital humano, criterios de otorgamiento de crédito, criterios de seguimiento, control y recuperación).

Control

- ✦ Auditoría – Ambiente y control: ¿Qué es auditar?, ¿quién lo realiza? (planificación, informes y tipos de auditoría)
- ✦ Tecnología como medio de control
- ✦ Control Interno y responsable: mecanismos de control
- ✦ Vulnerabilidad al fraude y control

Módulo Uso de Software

Como complemento a la capacitación impartida en el Convenio 1 y buscando que los colaboradores de los fondos rotatorios utilizaran todas las utilidades del software, se llevaron a

cabo varias jornadas de capacitación sobre diversos usos del software, cargue de información y análisis de datos. Es importante anotar que este módulo no solo contó con clases magistrales, sino que también era importante continuar con el soporte técnico, más cuando se dio la actualización del software. Su nuevo uso y la migración hicieron que la empresa proveedora tuviera que continuar prestando el soporte y la asistencia técnica in situ, ya que no solo la asistencia vía virtual o telefónica hace que se apropie de todas las utilidades.

Plan de Acción

Al finalizar este proceso cada uno de los fondos rotatorios formuló un plan de acción a un año con miras a la sostenibilidad del logro del objetivo de esta intervención. El plan está basado en los diagnósticos resultantes de todo el proceso, y en el conocimiento obtenido de todas las capacitaciones, incluye por tanto unas estrategias de intervención según las líneas más problemáticas identificadas, acciones e indicadores para medir la evolución del trabajo y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos trazados. Los planes fueron formulados para el periodo noviembre 2019 – Noviembre 2020, y se espera que se renueve anualmente siguiendo el calendario Nasa.



Impacto en el Proyecto Nasa

Los dos convenios que tuvo IFR con Proyecto Nasa para el fortalecimiento de sus fondos rotatorios permitieron que estos conocieran su realidad económica y financiera, y sobre las capacidades adquiridas pudieran diseñar y ejecutar acciones de mejoramiento. Tanto el personal operativo como las autoridades de los cabildos y el Proyecto Nasa identificaron sus niveles de cartera en mora superior a 30 días, los intereses pagados a la captación, así como la complejidad que implica el tener originación de créditos sin garantías reales y carecer de una política de recuperación de cartera, aspectos que le estaba haciendo daño a la sostenibilidad y credibilidad de los fondos. La instalación y uso del software administrativo y financiero les permitió conocer la información real de sus cuentas, realizar análisis financieros, identificar pérdidas y ganancias de su operación, y generar procedimientos más efectivos para responder a los requerimientos de información tanto de los comuneros clientes como de las autoridades indígenas.

Asimismo, al poner en práctica los manuales y llevar a cabo procesos de divulgación de los servicios de los fondos e implementar la metodología de educación financiera, los fondos rotatorios pudieron establecer planes de acción que los pueden hacer más sostenibles y así continuar apalancando la productividad de la zona, que es en últimas la labor social que les fue determinada en el Plan de Vida del Proyecto Nasa.

Uno de los grandes impactos es que la intervención permitió visualizar a los fondos rotatorios con su verdadero sentido de generar apalancamiento financiero a las actividades productivas lícitas del movimiento indígena, y no ser vistos como fondos de donación, esto también hace que el pueblo Nasa cada día se convierta en una comunidad autosostenible.



Para el Fondo Rotatorio de Toribío, según el coordinador Evencio Tombe: “Toda la comunidad se beneficia del fondo rotatorio, tanto quienes comparten los principios del movimiento indígena como quienes no los comparten. El fondo ha disminuido los riesgos reputacionales ya que pudiendo entregar cifras claras y verificables ha permitido que la comunidad conozca la realidad del fondo, se cumple con los comuneros, se entrega información inmediata y fidedigna sobre los depósitos y pagos de los servicios del fondo lo que crea más credibilidad en la comunidad y lo que se está haciendo con su dinero.”

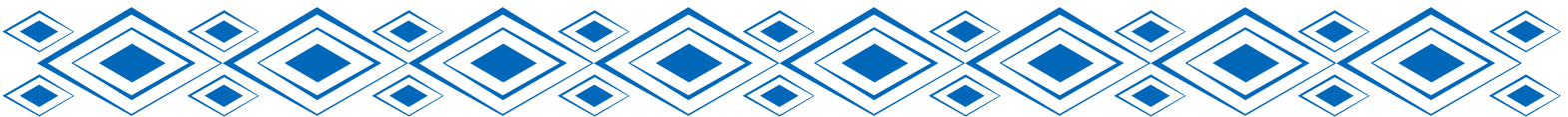
En el Fondo Rotatorio de Tacueyó, Addier Pilcué y Emma Fernanda Latin comentan: “En el proceso con IFR, la implementación del software brindó información precisa y confiable, y el aprendizaje sobre análisis financiero permitió tomar decisiones como bajar el interés de captación. El apoyo técnico evidenció la falta de personal para cumplir con todas las labores del fondo, y gracias a eso pasamos de tener 2 personas sin roles a 10 personas con funciones definidas y apoyo de la contadora. También se evidenció el alto porcentaje de la cartera en mora (31%) y conociendo las cifras reales de esta cartera se crearon estrategias para la recuperación de la misma, obteniendo una baja en este indicador, al final del 2019 (se pasó del 31% al 26%). IFR también nos ayudó a entender que no estábamos realizando una buena originación, y por consiguiente los comuneros están sobreendeudados. Ante esto ahora sabemos que es necesario aprender a originar bien los créditos y eso ya lo estamos haciendo. Debido a que los procesos ahora son más ágiles el personal del fondo puede dedicar parte de su tiempo a la gestión comercial, la cual se vio fortalecida con los conocimientos brindados en el proceso de capacitación”.

Yolima Yuliquema Contadora del Cabildo de San Francisco e Iván marino Pazú Coordinador del Fondo Rotatorio del mismo Cabildo expresan: “Inicialmente era muy complicado ordenar las cuentas, los comuneros realizaban ahorros y se les daban créditos, pero no se tenía mayor control sobre la información; con el proceso de IFR y la contratación de la contadora se aclararon las cuentas, empezaron a aplicarse las normas y procedimientos contables fruto de las asesorías y capacitaciones. Es así como el programa direcciona la formación sobre conocimientos realmente aplicables, brinda una mirada mucho más gerencial, brinda las herramientas para realizar control y también para realizar gestión comercial. Se logró la organización de la información, aunque todavía hay cuentas que se están depurando, se aclararon los aportes de los cabildos, se aportó en los aprendizajes a todo el equipo. El fondo rotatorio ya está presentando informes financieros, realiza diariamente el arqueo de caja para el control y manejo del dinero y cuenta con flujo de caja, tiene una estructura de patrimonio, ha logrado ordenar sus cuentas. Uno de los retos que enfrenta es bajar la cartera, aunque ya se han dado avances, ya que al finalizar el 2019 se pudo bajar del 68% al 55%, para esto se ha fijado un plan de trabajo donde también se quieren adelantar acciones en imagen corporativa y comunicaciones: creación de videos, radionovelas, utilización de estrategias comerciales. Se ha avanzado en la contratación de una persona para la recuperación de cartera, también se están identificando los diferentes perfiles de los comuneros para realizar una mejor originación, mejoraron formatos para captura de información.”



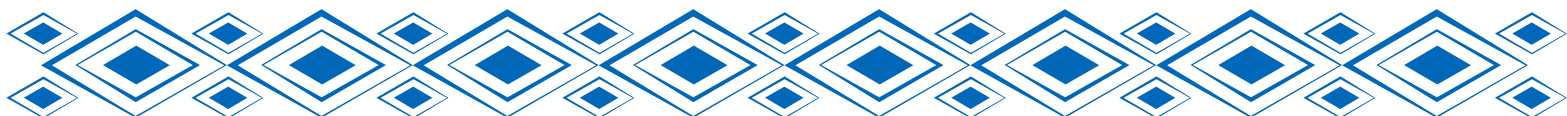


Conclusiones y oportunidades



Los logros obtenidos fueron los siguientes:

- El personal perteneciente a los fondos rotatorios adquirió los conocimientos en conceptos contables, análisis financiero, análisis de riesgos, recuperación de cartera, educación financiera, gestión comercial, servicio al cliente con enfoque diferencial y estrategias de comunicación con enfoque comercial rural.
- Se certificaron 23 personas en el Diplomado de Gestión y Administración de los Fondos Rotatorios por el CECIDIC.
- Los manuales de ahorro y crédito de los tres fondos rotatorios se actualizaron y socializaron con el personal de los Cabildos, además se aprobaron por las autoridades indígenas de los Cabildos, lo que ha llevado a que se tenga claridad sobre las decisiones a tomar.
- Se tiene una metodología participativa de educación financiera con enfoque étnico basado en los usos y costumbres del pueblo Nasa.
- Los tres fondos rotatorios cuentan con un sistema administrativo y financiero que les permite conocer su información de forma inmediata, obtener sus estados de resultados, tener seguridad y transparencia en el manejo de los recursos y generar los informes necesarios para la toma de decisiones.
- Implementación de estrategias de comunicación para la difusión, promoción o posicionamiento de productos, servicios y educación financiera de acuerdo a los usos y costumbres del Pueblo Nasa y con la utilización de los canales comunitarios del municipio de Toribío.
- Los fondos rotatorios con este fortalecimiento pueden prestar un mejor servicio y convertirse en la herramienta de financiamiento necesaria para que se puedan desarrollar las metas productivas y económicas del Plan de Vida.
- Proyecto Nasa y CECIDIC cuentan con una metodología y contenidos indispensables para que el comunero que preste su servicio en los fondos rotatorios pueda tener la inducción y capacitación necesaria para la buena gestión y administración de los fondos rotatorios.
- Las autoridades cuentan con información fidedigna para que su toma de decisiones se base en datos reales y que pueda beneficiar a toda la comunidad en el desarrollo económico del municipio.
- Los comuneros que utilizan los servicios de los fondos rotatorios cuentan con un verdadero estado de sus ahorro y créditos, lo que conlleva a mayor transparencia en el manejo de los recursos de la comunidad y del cabildo.





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Este informe es posible gracias al apoyo del pueblo de Estados Unidos, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos y opiniones expresados no reflejan las de USAID ni las del gobierno de los Estados Unidos.

