

Bases del Programa de Trabajo 2003 / 2004

1. INTRODUCCION

La Secretaría de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social impulsa el **Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social**, con el objetivo de implementar una matriz unificada de intervención en el desarrollo local. El Plan busca integrar las distintas acciones y organismos del MDS, agregando valor a las capacidades institucionales de gestión ya instaladas y desarrollando agendas concretas de desarrollo local en un conjunto de no menos de **300 localidades en los próximos 12 meses**.

a. Propósitos generales del Plan Nacional

- **Propiciar equidad**, promoviendo el acceso universal a los servicios sociales básicos y garantizando los derechos humanos esenciales a toda la comunidad
- **Propiciar la sustentabilidad**, desarrollando las potencialidades y recursos de los habitantes y las comunidades
- **Promover genuinamente la participación**, estimulando el fortalecimiento institucional a escala local y el control de las políticas públicas
- **Promover el mejor uso de los recursos disponibles**, integrando equipos y acciones

b. Objetivos

- **Implementar un sistema único de apoyo a la economía social**, sobre la base del desarrollo productivo y la expansión de las micro finanzas.
- Propender al **fortalecimiento de los consejos consultivos**, en torno a los actores locales y municipales, para la gestión de proyectos sustentables comunitarios y productivos

- Promover la **reconversión de los beneficiarios del Programa Jefes de Hogar** en torno a experiencias de autoempleo y desarrollo productivo de pequeña escala.
- Consolidar **marcos jurídicos más propicios** para el desarrollo y la formalización de las experiencias de la economía social
- Contribuir a la **mejora del ingreso** de los pobladores en situación de vulnerabilidad social en todo el país.
- Favorecer el **desarrollo de las economías locales** mediante la promoción técnica y financiera de proyectos productivos vinculados a los mercados locales y regionales.

c. Criterios para la intervención

- **Considerar como unidad de análisis a las localidades o microrregiones**, partiendo de un diagnóstico único que opere como factor integrador, convocante, participativo y representativo desde el punto de vista del territorio y sus actores.
- Centrar el esfuerzo en la **interacción del Estado con los actores locales** para la generación de **estrategias viables y sustentables de desarrollo local**.
- **El Plan es intensivo en asistencia técnica y desarrollo institucional**. Entendemos a la asistencia técnica como la participación en la elaboración conjunta del diagnóstico de potencialidades de la localidad y/o microrregión así también como el acompañamiento y asistencia a los actores para el diseño, seguimiento y gestión de proyectos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos establecidos estratégicamente.
- **El Plan apoyará por vía crediticia, de subsidio y/o de apoyo técnico la puesta en marcha de proyectos sustentables**.
- **Representatividad** de los actores locales. El Plan requiere, para una gestión eficaz, del consenso de un entramado institucional sólido y que integre los múltiples intereses y capacidades instaladas en el territorio.
- **Convergencia**, entendida como el desarrollo de actividades destinadas a dinamizar el territorio mediante la generación de redes de cooperación entre los diferentes agentes locales implicados, así como a través del establecimiento de sistemas de cooperación y coordinación entre instituciones públicas y privadas implicadas en el desarrollo local.

- **Promoción de experiencias productivas asociadas**, en la búsqueda de alternativas de generación de ingresos para familias y comunidades a través de la provisión de bienes y servicios básicos, y de la reducción de la informalidad. Se incluyen aquí cooperativas y mutuales, empresas recuperadas por sus trabajadores, microempresas y emprendimientos productivos solidarios.

Este escenario plantea para la organización el desafío de integrar sus acciones a la lógica de intervención ampliada propuesta por el Plan Nacional, fortaleciendo al mismo tiempo su expertise y optimizando sus recursos.

2. JUSTIFICACION

FONCAP S.A. es una iniciativa del MDS orientada a eliminar, a partir de un esquema de financiación autosustentable, **las barreras de acceso al crédito para el sector de la microempresa** de menores recursos económicos, apoyando su organización y su articulación con los demás sectores de la sociedad. En este sentido, **FONCAP forma parte de la política pública de promoción social y económica.**

En el marco del Plan Nacional, resulta indispensable fortalecer el perfil proactivo de FONCAP en dos sentidos.

Por un lado, **como estrategia de diferenciación en el contexto de la política social del Estado Nacional.** Estrategia que se explica por las especificidades de la población destinataria: el sector microempresarial en la Argentina. Es necesario ampliar la forma en que la política estatal interviene en el ámbito productivo y comercial del sector informal: no sólo se requiere asistencia financiera, sino también estímulos e incentivos para su desarrollo organizacional, económico y comercial. Un proyecto de desarrollo nacional endógeno debe incluir al sector microempresarial, en una clara **articulación entre los sectores formal e informal de la economía.**

Por otro, **como oportunidad de consolidación institucional para el propio FONCAP.** En la actualidad la operatoria muestra algunas debilidades: tasas de interés todavía elevadas, una red de instituciones de financiamiento para microempresas (IFM) relativamente pequeña y poco integrada, necesidad de normalización y estandarización de prácticas y procedimientos, subutilización de los recursos humanos, técnicos y económicos de la organización, un bajo nivel de integración

institucional del Fondo con otras áreas estatales de promoción del sector microempresarial y un escaso desarrollo territorial de las acciones.

Deben asumirse también las oportunidades que la organización presenta: una *expertise* importante y reconocida en materia de micro finanzas, una actividad sostenida durante los últimos 7 años, instrumentos financieros adecuados a las distintas realidades del sector microempresarial, sistematizaciones conceptuales sobre la práctica de la micro finanza en el país, etcétera.

Procurando asumir ambos elementos de este diagnóstico, **se propone la implementación de un Programa de Trabajo orientado a:**

- **la consolidación y ampliación de su plataforma de apoyo técnico y comercial al sector microempresarial en la Argentina, desde la perspectiva del desarrollo local, procurando ganar en escala a nivel nacional.**
- **la construcción de una agenda para su desarrollo organizacional**

Se espera a través del Programa consolidar una *política de apoyo a la actividad microempresarial* en los siguientes campos:

- **Consolidación de una red** de IFM, unidades de nivel local de apoyo financiero a microempresas, y otras organizaciones vinculadas al sector de la economía social
- **Articulación** de FONCAP con otros organismos del Estado Nacional, provincial y municipal, organizaciones no gubernamentales y programas de apoyo a la economía social en localidades y regiones
- **Reconversión de beneficiarios del Programa Jefes de Hogar** en torno a experiencias de autoempleo y microemprendimientos productivos sustentables
- **Capacitación** y transferencia de tecnología
- **Simplificación y adecuación normativa** interjurisdiccional
- Líneas especiales de **financiamiento**
- **Integración corporativa y normalización**, al interior de la organización

Para el período 2003/2004, las acciones de FONCAP se concentrarán prioritariamente en las localidades previstas por el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social¹.

3. LINEAS DE ACCION DEL PROGRAMA

Expansión y consolidación de la red de IFM

Se promoverá eficientemente una red de operadores de primer piso en la actividad microfinanciera, a partir de un esquema institucional que permita generar condiciones para la **creación y fondeo de IFM con escalabilidad geográfica y de su volumen de operaciones a nivel nacional.**

Simultáneamente, integrar a las IFM existentes y por crearse en torno a una **Red FONCAP, en cuyo marco converjan distintos mecanismos de desarrollo institucional y financiero.** Sin perjuicio de la responsabilidad primaria de FONCAP en el desarrollo de instituciones de buena *performance*, existen capacidades instaladas que es necesario poner en juego en un esquema como el propuesto:

- Identificación de necesidades de crédito en base a criterios territoriales y/o sectoriales
- Definición de productos financieros a ofrecer y esquema de organización de IFM
- Diseño y transferencia de los procesos operativos de puesta en marcha de IFM, incluyendo estandarización de tecnologías “blandas”, normalización de procesos administrativos y de control, capacitación de recursos humanos, etc.
- Apoyo a la promoción de las nuevas operatorias, incorporación de las IFM al web site FONCAP
- Implementación de una intranet corporativa *hosteada* por FONCAP, para el intercambio horizontal de experiencia e información entre los nodos de la Red.

¹ Sin perjuicio de la continuidad de las acciones en otras localidades, o la puesta en marcha de iniciativas por efecto de la propia agenda del Fondo.

Promoción de experiencias sectoriales

La construcción sectorial deberá considerar la necesaria articulación entre los sectores informal y formal de la economía para la integración de un modelo de economía pública y social, a partir de **un esquema de incentivos para el desarrollo de los sectores más dinámicos en cada economía regional**. Desde el punto de vista de la organización se propone consolidar una **operatoria sectorial demanda orientada**.

Se pondrá en marcha un proceso de **identificación territorial de oportunidades sectoriales para el microcrédito**, a partir de una matriz sector/territorio/actores representativos – asociaciones sindicales y empresarias, cooperativas, organismos de fomento, etc. – para sumar a la Red FONCAP **experiencias sectoriales de apoyo a la economía social**: capacitación, asistencia técnica, microcrédito e información especializada.

Instrumentos:

- Matriz sectorial / territorial de identificación de actores y sectores
- Seminarios o talleres de sensibilización, dirigidos a representantes de sectores de actividad económica
- Transferencia de tecnología FONCAP para la organización y gestión de micro finanzas
- Selección y fondeo de operaciones, a cargo de FONCAP: Banca MICRO (incluyendo Ferias Francas), IFM

Meta 2003/2004: 15 experiencias sectoriales

Articulación con el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

Existen en el país cooperativas de servicios y de matriz sectorial, con escalas de operación y niveles de representatividad en sus comunidades de asiento realmente significativas. Estas organizaciones aparecen, a nuestro juicio, como uno de los mejores destinatarios de las operatorias de FONCAP, por su solidez institucional y por su potencial capacidad de repago de créditos para la conformación de microbancos.

La articulación FONCAP – INAES supone identificar: i) cooperativas sectoriales interesadas en acceder a fondeo para la provisión de servicios financieros a los productores asociados; ii) cooperativas de servicios interesadas en ofrecer operatorias de micro crédito a su cartera de clientes.

Objetivos: i) establecer un programa de trabajo para la **conformación de microbancos, fondos fiduciarios y otras operatorias a partir de cooperativas ‘con sentido social’ y fuerte representatividad** en su localidad; ii) **promover acciones de capacitación** a partir del 5% establecido por la legislación del sistema cooperativo; iii) avanzar en procesos de **simplificación normativa** para la constitución y el giro de cooperativas y mutuales vinculadas al microcrédito.

Con tal propósito se ha acordado con INAES la realización de un taller entre técnicos de FONCAP y el Instituto, hacia fines del mes en curso, para establecer el programa específico de intervención. **Las contrapartes locales serán seleccionadas a partir de una matriz de selección, de base sectorial – territorial.**

Instrumentos:

- Transferencia de tecnología FONCAP para la organización y gestión de micro finanzas
- Selección y fondeo de operaciones, a cargo de FONCAP: Pre Banca MICRO, Banca MICRO, IFM, Micro Finanzas Productivas
- **Meta 2003/2004: 30 operatorias a partir de cooperativas y/o mutuales** en localidades priorizadas por el Plan Nacional.

Articulación con Provincias

Se busca articular con programas y fondos de promoción de la economía social ya existentes, a cargo de organismos provinciales, a los cuales FONCAP debe sumar sus esfuerzos para ganar en escala y operatividad. La estrategia pretende lograr que la expertise de FONCAP potencie los recursos provinciales disponibles para la puesta en marcha y la consolidación de operatorias de apoyo a la microempresa.

En particular, promoveremos: i) **la identificación por parte de la autoridad provincial de sectores de actividad dinámicos** que resulten prioritarios para una operatoria FONCAP demanda orientada; ii) **la convergencia de recursos Provincia – FONCAP para la constitución de fondos fiduciarios de base provincial** orientados al apoyo técnico y crediticio a sectores de actividad dinámicos o en expansión.

Instrumentos:

- Transferencia de tecnología FONCAP para la organización y gestión de micro finanzas
- Capacitación para el seguimiento y monitoreo de las operatorias
- Seminarios o talleres dirigidos a representantes de los sectores público y privado vinculados a las micro finanzas
- Selección y fondeo de operaciones, a cargo de FONCAP: Banca MICRO, Micro Finanzas Sectoriales

Meta 2003/2004: Operaciones de base provincial consolidadas en

- ✓ **Buenos Aires:** Fondo de Garantías Bonaerense (FOGABA) / Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción
- ✓ **Neuquén:** Centro de Apoyo a la PyME
- ✓ **Jujuy:** Gobernación provincial
- ✓ **Misiones:** Ministerio de la Producción
- ✓ **Córdoba:** Banco Social de la Gente
- ✓ **Río Negro:** Agencia de Desarrollo
- ✓ **Mendoza:** Gobernación Provincial

Articulación con Municipios

Durante los últimos años, a caballo de la profunda crisis social y económica que atravesó nuestro país, los municipios han debido concentrar sus recursos y sus esfuerzos de manera casi exclusiva a la contención de la emergencia social, a la búsqueda de herramientas para la inserción social de contingentes cada vez mayores de pobladores.

La irrupción en este esquema del Programa Jefes de Hogar implicó un fuerte cambio de escala de la política social municipal², enmarcada en una nueva institucionalidad local representada por los consejos consultivos.

Hoy, la fase más aguda de la crisis parece alejarse para dar lugar a nuevos debates y nuevos temas de política. Como externalidad positiva, la gestión de la crisis dejó capacidades técnicas e institucionales instaladas, capaces de dar respuesta a demandas cualitativamente distintas.

La cuestión de la economía social, y en particular el microcrédito, ha surgido en los últimos tiempos como una cuestión convocante en la agenda de los municipios. En este marco se vienen desarrollando experiencias municipales exitosas a las que FONCAP debe sumarse, aportando su tecnología y sus recursos para consolidar estas operaciones de nivel municipal. Se trata de poner a disposición de estas experiencias la tecnología FONCAP, implementando un programa de fortalecimiento institucional y capacitación especializada.

A mediano plazo, puede esperarse de esta intervención la identificación de operadores de micro finanzas preexistentes y con indicadores sólidos de sustentabilidad, a los que FONCAP pueda fondear y sumar a su Red.

Se han acordado con la Subsecretaría de Asuntos Municipales establecer un mecanismo de consulta para la identificación de aquellos municipios susceptibles de ser incorporados a esta línea de trabajo. En una primera selección se ha establecido un conjunto de **70 municipios** con los cuales se concretará un primer taller de asistencia técnica y construcción de agendas de trabajo en cada localidad, para unidades municipales de microcrédito, el día **viernes 30 de julio**, en la Federación Argentina de Municipios.

Instrumentos:

- Transferencia de tecnología FONCAP para la organización y gestión de micro finanzas
- Pre Banca MICRO, Banca MICRO, IFM, Micro Finanzas Productivas

² En términos generales, el Programa Jefes de Hogar implicó un salto de cobertura 10

Meta 2003/2004: 15 operatorias de base municipal consolidadas y en régimen

Programa Jefes de Hogar

La paulatina reincorporación de los beneficiarios del Programa Jefes de Hogar a la actividad productiva constituye uno de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social. Los antecedentes en esta materia evidencian la necesidad de fortalecer la asociatividad de los actores de la economía social en cada localidad o microrregión que pueda propiciar la implementación de proyectos productivos viables en términos económico – financieros.

En este sentido, la intervención de FONCAP resultará pertinente en la medida en que:

- **exista una institucionalidad local con potencial de desarrollo** y, fundamentalmente, de seguimiento de los proyectos. En particular, existe un conjunto de **Consejos Consultivos Municipales (CCM)**³ que han podido consolidarse y aparecer como un interlocutor válido para esta operatoria.
- existan oportunidades de convergencia de recursos institucionales, técnicos y/o financieros para el apoyo y el monitoreo de los proyectos. **La idea no es posicionar a FONCAP como un operador de primer piso, sino intervenir a través de actores locales que puedan asumir la operatoria financiera.**
- los proyectos identificados satisfagan **requisitos básicos de sustentabilidad**, en términos de identificación de mercados, empleo de mano de obra beneficiaria del Programa, orientación hacia actividades dinámicas o prioritarias en el marco de cada estrategia de desarrollo local, trayectoria de las organizaciones presentadoras y avaladoras, etcétera.

Se implementará pues una **operatoria especial para el apoyo crediticio a proyectos productivos sustentables y con capacidad de repago, orientados a la reconversión de beneficiarios del Programa Jefes de Hogar.**

veces superior a la media histórica de los años '90.

³ Existen CCM formalmente conformados en prácticamente todas las localidades del país; alrededor del 30% de los mismos ha alcanzado un nivel significativo de organización y representatividad técnica e institucional (fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).

La operatoria se instrumentará en el marco de una mesa de trabajo conformada por el MDS, el Ministerio de Trabajo, INTA, INTI y FONCAP, entre otros actores convocados, y **se concentrará en las localidades priorizadas** por el Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social a través de sus consejos consultivos municipales.

Condiciones del microcrédito: i) microemprendimientos ya existentes; ii) actividades con indicios razonables de sustentabilidad comercial y financiera; iii) tasa de interés máxima de 5%, hasta \$ 10.000 pagaderos en un plazo no superior a 24 meses (con hasta 6 de gracia); iv) el destino de los fondos será de carácter amplio, fundamentalmente capital de trabajo e insumos; v) en general, las normas de aplicación para la operatoria de Pre Banca MICRO.

La identificación de proyectos se concretará a través de los siguientes **canales**:

- Proyectos identificados por la mesa de trabajo interministerial ya referida⁴.
- Proyectos enmarcados en los planes estratégicos locales, en aquellos sitios en los que existan
- Proyectos identificados por los CCM en el marco de los Componentes de Actividades Productivas y de Reinserción Solidaria del Programa Jefes de Hogar
- Proyectos identificados por las operatorias de la SPS: Programa de Economía Solidaria, Programa REDES, etcétera.
- Concursos de presentación de proyectos a partir de FONCAP en las localidades seleccionadas

Instrumentos: Pre Banca MICRO / Formularios para la presentación de proyectos (a diseñar por FONCAP)

Meta 2003/2004: 200 microemprendimientos avalados por sus CCM.

Articulación con Cáritas Argentina

En el marco de la estrategia de integración de FONCAP con otras organizaciones significativas de la economía social, Cáritas Argentina aparece claramente como un

eje de trabajo a partir del cual consolidar los desarrollos y operaciones que ambas instituciones vienen desarrollando, y fortalecer la visibilidad de FONCAP como protagonista de la promoción de las micro finanzas en Argentina.

Esta articulación supone no sólo – y quizás no centralmente – identificar operadores que puedan ser apoyados por vía financiera, sino integrar el *know how* para sensibilizar, desarrollar y fortalecer operadores de micro crédito en distintas regiones del país.

Las acciones apuntan a consolidar experiencias de microcrédito a partir de **información y asistencia técnica para la comercialización de microempresas, capacitación y transferencia horizontal de experiencias, fondos rotatorios de pequeña escala⁵ y el desarrollo de instrumentos para la optimización de los marcos normativos del sector.** La asociación Cáritas – FONCAP permitirá a estas operaciones – ya fondeadas por Cáritas por un monto de \$ 500.000 – ganar en escala, ampliar su cartera de servicios de asistencia técnica y financiamiento e integrarse a la red FONCAP.

El acuerdo se basa en la conformación de un **equipo técnico conjunto** e incluirá las diócesis de R. S. Peña (Chaco), Paraná, Villa María, Deán Funes, Posadas, Resistencia, Quilmes, Goya, Merlo/Moreno, Santo Tomé (Chaco), San Roque (Chaco), Jujuy, Humahuaca, Iguazú, Cruz del Eje, Bariloche, Comodoro Rivadavia, Tucumán, Salta, Mercedes/Luján, Mar del Plata.

Instrumentos

- Transferencia de tecnología FONCAP para la organización y gestión de micro finanzas
- Capacitación para la formación de promotores territoriales que puedan asumir el seguimiento y monitoreo de las operatorias
- Seminarios o talleres dirigidos a representantes de los sectores público y privado vinculados a las micro finanzas
- Selección y fondeo de operaciones, a cargo de FONCAP: Pre Banca MICRO, Banca MICRO

⁴ El día viernes 18 de julio se ha iniciado este proceso con un taller específico, en el Ministerio de Trabajo.

Meta 2003/2004: 20 operaciones de micro finanzas consolidadas y en régimen

Convocatoria para nuevos proyectos

A través de municipios y consejos consultivos municipales se convocará a la **presentación de proyectos de desarrollo institucional para la consolidación o creación de instituciones de economía social** que puedan integrarse a la red FONCAP.

Esta línea de trabajo recoge en general los resultados de la experiencia desarrollada durante abril de 2001. En particular, los proyectos seleccionados serán subsidiados por FONCAP procurando: i) fortalecer las capacidades institucionales de la organización presentante; ii) maximizar el impacto del financiamiento en una actividad económica productiva concreta; iii) identificar posibles operatorias crediticias a partir del subsidio.

El monto máximo de apoyo financiero para cada proyecto alcanzará a \$ 10 mil.

La convocatoria será lanzada dentro de los próximos 90 días.

Instrumento: Concurso de Proyectos de Desarrollo Institucional

Meta 2003/2004: 20 proyectos financiados y en ejecución.

Sistema de Auditoría Integral

La provisión de apoyo crediticio a operadores de primer piso constituye la operación crítica de FONCAP, en virtud de lo cual los procesos de auditoría y seguimiento financiero deben ser fortalecidas, ganando en intensidad y mucha presencia territorial, entendiendo a la auditoría como una instancia no sólo de control sino de apoyo técnico y capacitación para los operadores.

El Programa de Trabajo incluye en esta área:

⁵ Los fondos rotatorios han sido integrados inicialmente por Cáritas a través del

- Implementar un cronograma muy intenso de auditorías integradas, contables y ambientales, que permitan concretar al menos dos visitas anuales a cada operación.
- Fortalecer los recursos humanos actualmente asignados a las tareas, por medio de profesionales locados ad-hoc en las localidades del interior donde se asientan las operaciones.
- Considerar la implementación de un esquema de incentivos y penalidades para los operadores respecto del estado de sus carteras y la presentación de información periódica.
- Establecer mecanismos para la circulación de la información resultante de los procesos de auditoría entre las áreas de Desarrollo Institucional y de Administración y Finanzas.
- Implementación de una intranet para la administración de información de seguimiento sobre operatorias, aplicación de los fondos e informes de auditoría.

Meta 2003/2004: Dos (2) visitas a cada operación / Equipo territorial de auditoría inter áreas

Adecuación de los marcos normativos vigentes

El desarrollo de este espacio de trabajo tiene como condición la construcción de un espacio de trabajo interjurisdiccional, que resulte al mismo tiempo representativo de las distintas perspectivas de intervención sobre el sector de la economía social. El objetivo final es **impulsar diferentes propuestas de índole legislativa o reglamentaria que optimicen las potencialidades del sector**, incluyendo:

- Marcos normativos e impositivos específicos para la actividad microfinanciera en el país.

- Marcos regulatorios referidos a la actividad de **pequeños productores rurales**, centralmente en cuanto a tenencia de la tierra, acceso a información y capital de trabajo, etc.
- Marcos regulatorios e impositivos para la **gestión de microempresas**.

Desde FONCAP se impulsará la conformación de una **mesa de enlace** con representación del Poder Ejecutivo y el Legislativo, la Red FONCAP y actores significativos de la economía social en todo el país.

Meta 2003/2004: Publicar 3 / 4 documentos de trabajo de la mesa de enlace.

Fortalecimiento de las organizaciones de la Red FONCAP

El desarrollo de una estrategia de capacitación adquiere una significativa importancia tanto para estandarizar la operatoria de la Red como para fortalecer las capacidades de los actores intervinientes en la misma.

Es importante destacar que esta estrategia debe tender a generar una sistematización de todas las acciones de capacitación y un marco conceptual a partir del cual se puedan diseñar líneas de trabajo puntuales referidas a cada problemática específica. Se trata de vincular a las organizaciones responsables por las operaciones FONCAP desde una matriz integral de servicios de apoyo: capacitación, asistencia técnica, fondeo e información especializada.

En este sentido, las acciones de capacitación a implementar, más allá del sesgo particular que se requiera en función de los perfiles de los destinatarios, estarán referidas a tres **ejes temáticos**:

- Tecnologías “blandas”, en particular las referidos al desarrollo de normalizaciones tendientes a la estandarización e informatización de prácticas y procedimientos
- Aspectos institucionales vinculados a micro finanzas
- Aspectos vinculados a la problemática de la Microempresa

La implementación de esta estrategia de capacitación implicará la realización de los siguientes **productos principales**:

- Definición de metodologías para el desarrollo de las acciones formativas

- Desarrollo de materiales didácticos (manuales operativos, material de difusión, etc.)
- Desarrollo de software de gestión de micro finanzas para su distribución a la Red, sobre la base de dos destinatarios diferenciados: las IFM y las operatorias MICRO
- Incorporación a la página web de FONCAP de los materiales didácticos desarrollados a los efectos de ponerlos a disposición de todos los actores vinculados al desarrollo de la microempresa
- Implementación de una intranet corporativa para el intercambio horizontal entre miembros de la Red
- Publicaciones especializadas
- Instalación del Centro de Documentación y Biblioteca FONCAP

Integración corporativa

El Programa de Trabajo busca también **dotar de homogeneidad y previsibilidad a la gestión interna de FONCAP**, tanto como a su oferta institucional de servicios para micro finanzas.

En el nivel organizacional propio, se consolidará la estandarización de procedimientos y circuitos administrativos y financieros, incluyendo la identificación de flujos críticos de actividad e información y la edición de manuales de procedimientos.

Se implementará una **política propia de capacitación y desarrollo organizacional que promueva la mejora continua de los procesos**, dirigido a los equipos técnicos de la organización, incluyendo:

- Actividades de **integración entre áreas**
- Implementación de una **base de datos informatizada y unificada**
- **Seminarios internos** periódicos de actualización y formación
- **Participación en acciones específicas de capacitación**, propiciadas por FONCAP o por otros actores institucionales

FONCAP S.A.
 Perú 143 – 10º Piso
 C1067AAC – Ciudad Autónoma de Buenos Aires
 Tel. (011) 5217-0621 Líneas Rotativas
 Fax: (011) 5217-0633
www.foncap.com.ar