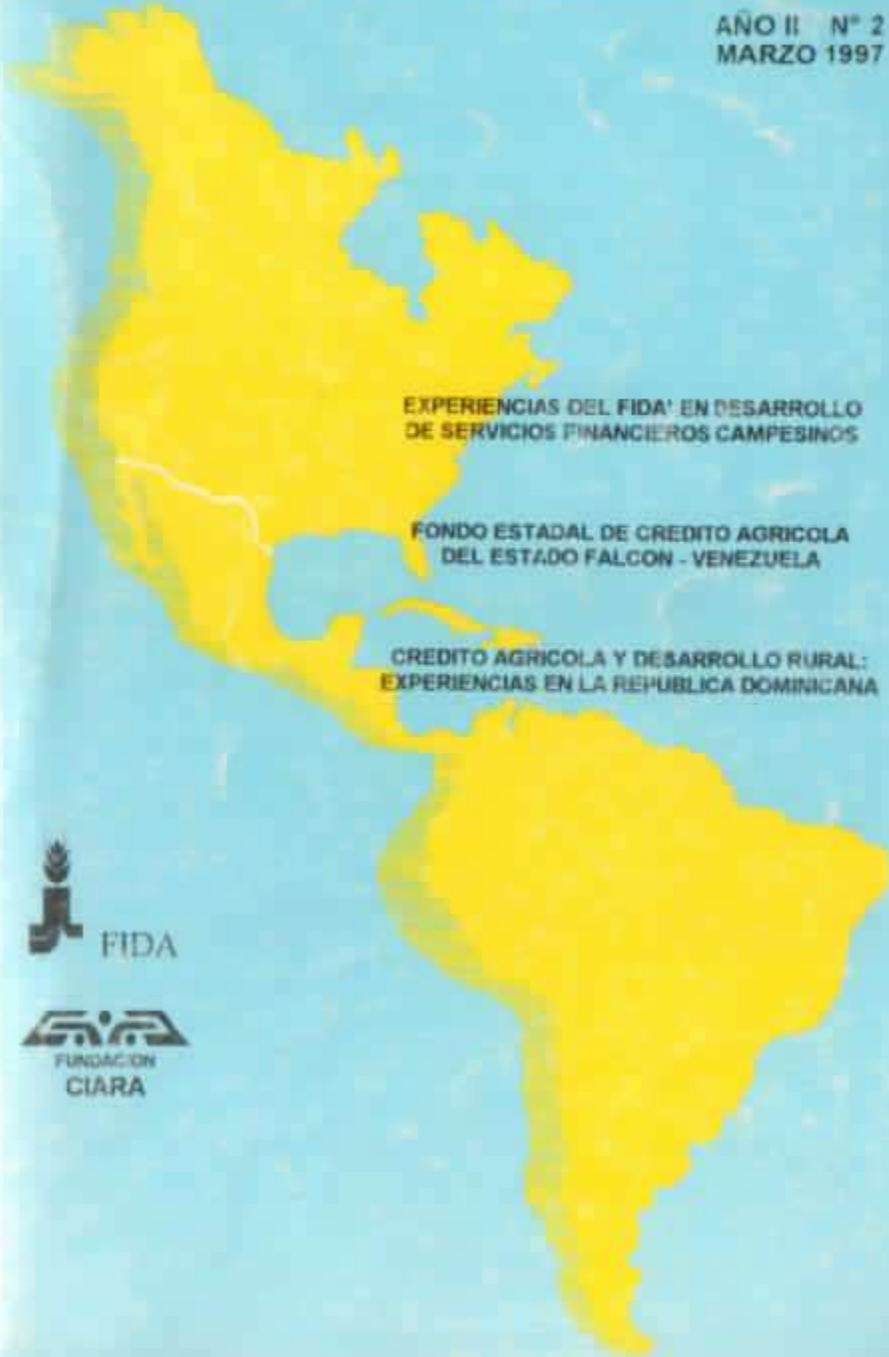


FL-164

LATINOAMERICANA
DE DESARROLLO RURAL

AÑO II N° 2
MARZO 1997



EXPERIENCIAS DEL FIDA¹ EN DESARROLLO
DE SERVICIOS FINANCIEROS CAMPESINOS

FONDO ESTADAL DE CREDITO AGRICOLA
DEL ESTADO FALCON - VENEZUELA

CREDITO AGRICOLA Y DESARROLLO RURAL:
EXPERIENCIAS EN LA REPUBLICA DOMINICANA



PROGRAMA REGIONAL DE CAPACITACION EN DESARROLLO RURAL
(BRASIL-COLOMBIA-CUBA-ECUADOR-REPUBLICA DOMINICANA-VENEZUELA)

ISSN 1316-1997 - Depósito Legal pp 96-0254

Editada por:

Programa Regional y Nacional
de Capacitación
Convenio FIDA-CIARA
Fundación para la Capacitación
e Investigación
Aplicada a la Reforma Agraria - CIARA

Dr. Héctor Herrera H.

Coordinador Regional del Programa
FIDA-CIARA-Venezuela

Dr. Rigoberto Rivera

Asesor FIDA

Coordinadores Nacionales

Dirce Mendes de Fonseca	Brasil
José Luis Gómez	Colombia
Juan José León Vega	Cuba
Guillermo Ortiz	Ecuador
Ángel Medina	Rep. Dominicana

Financiada por:

Fondo Internacional de Desarrollo
Agrícola - FIDA

**CONSEJO DIRECTIVO
DE LA FUNDACION CIARA**

Dr. Raúl Alegrett

Ministro de Agricultura y Cria

Dr. Rafael Martínez Monrró

Ministro del Ambiente y Recursos
Naturales Renovables

Dr. José Ramón Ramírez L.

Presidente del Instituto
Agrario Nacional

Dr. Ali Yépez C.

Director del Instituto de Crédito
Agrícola y Pecuario

Dr. Tiburcio Linares

Director del Fondo Nacional
de Investigaciones Agropecuarias

Dr. José Palacios Nieves

Director General CIARA

Comisión de Publicaciones

Oscar Arnal Núñez

Rigoberto Rivera

Héctor Ayala C.

Luis A. Nieto Soto

Diagramación:

Argenis C. Molina

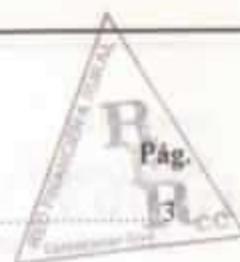
Composición

Yudith González - Victoria Orzua

Dirección: 2ª Transversal de Los Molinos, Calle Sucre, detrás Res. Las
Américas, al lado del YMCA. Caracas - Venezuela.

Teléfonos: 461.44.22 - 461.44.42 - 461.44.37 - 461.35.75 - 462.42.08.
FAX: 451.63.56 - 451.72.28

INDICE



Editorial.....

SECCION I:

TEMA CENTRAL..... 5

Experiencias del FIDA en Desarrollo
de Servicios Financieros Campesinos
(Olga Aguilera de Valdivia)..... 6

Servicios Financieros Rurales para
los Pobres (Francisco J. Proenza).....19

Fondo Estatal de Crédito Agrícola del
Estado Falcón-Venezuela (Nerio Naranjo).....27

Crédito Agrícola y Desarrollo Rural:
Experiencias en la República Dominicana
(Virgilio Rafael Gerardo).....33

La Estrategia de Financiamiento y Asistencia
Técnica del Fondo Ganadero del Suroeste
de Venezuela
(Caracciolo Carrero, Luis Mantilla).....43

SECCION II:

TEMAS ACTUALES..... 63

Enfoques del Seguimiento y Evaluación
(Rigoberto Rivera, Héctor Herrera)..... 64

Capacitación en Gestión para la Asistencia
Técnica Municipal (PRONATTA)..... 79

Los Bioplaguicidas: Alternativas de
Sostenibilidad en la Agricultura Cubana
(Jesús Estrada, María Teresa López)..... 82

Sección III:

Notas Técnicas y Metodológicas..... 100

El Crédito Campesino en PROSALAFSA
(Rafael Romano)..... 101

El Sistema Hemisférico: Mercado Virtual
de la Capacitación (Rafael Isidro Quevedo)..... 112

Editorial

Con este segundo número de la Revista Latinoamericana de Desarrollo Rural damos continuidad al proyecto de divulgación de las actividades del Programa FIDA-CIARA. Uno de los temas que más se ha discutido en el mundo del desarrollo rural es el del financiamiento. Por ello, ha sido interés prioritario del Programa considerar este tema dentro del conjunto a ser tratado en eventos nacionales e internacionales. Es así que, como resultado de la discusión en Seminarios de diversas experiencias en varios países Latinoamericanos, se sintetiza en este número las ponencias de expertos como Olga Aguilar de Valdivia (FIDA), Francisco J. Promza (FAO), Nerio Naranjo (FONECRA), Virgilio R. Gerardo (AIRAC), Carracciolo Carrero y Luis Mantilla (FOGASOA), entre otros. De estos encuentros han surgido propuestas que tienen como propósito acercar a los pobladores rurales pobres de Venezuela a mecanismos de financiamiento sustentables para sus actividades productivas. Para tal fin, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola -FIDA- y el gobierno de Venezuela, a través de la Fundación CIARA, han elaborado el Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres, el cual propone una estrategia novedosa en Latinoamérica, centrada básicamente en la promoción de organizaciones e instituciones financieras de base para que los beneficiarios del Proyecto puedan tener instrumentos propios para el desarrollo de sus comunidades mediante la creación de cajas rurales de ahorro y préstamo.

Es importante destacar, que las experiencias de este proyecto, a ser ejecutado en 35 municipios del país, podrán ser ejecutadas en otras comunidades rurales en Latinoamérica y otros países del mundo con problemas de pobreza rural semejante.

SECCION I TEMA CENTRAL

Como tema central para este número de la Revista Latinoamericana de DESARROLLO RURAL se ha seleccionado el **financiamiento campesino**. Este tema es actualmente un aspecto estratégico, ya que los antiguos modelos de crédito, basados en financiamientos subsidiados a la producción de rubros o procesos específicos se encuentran cuestionados, al no haber logrado los resultados esperados en términos productivos y de mejoramiento de las condiciones de vida de los campesinos.

Los actuales enfoques privilegian la organización de los productores y demás habitantes del medio rural para crear nuevas formas de financiamiento rural, basadas en el ahorro, de manera que el crédito se conciba como parte del esfuerzo propio, y por tanto, sostenible en el tiempo.

En los trabajos que a continuación se presentan se analizan diversas experiencias de varios países, destacando el caso de AIRAC en la República Dominicana, que al igual que otras tenidas con campesinos pobres con el apoyo del FIDA, constituyen ejemplos importantes a ser tomados en cuenta para repensar el financiamiento de la producción y de los servicios, a objeto de mejorar los ingresos y las condiciones de vida de la población rural en general.

Experiencias del FIDA¹ en Desarrollo de Servicios Financieros Campesinos

Olga Aguilar de Valdivia²

El FIDA está reemplazando el concepto de Servicio de Crédito Campesino por el de Servicio Financiero Rural. Esta posición se debe a que el FIDA no está de acuerdo en que el crédito a pequeños productores se considere como un sinónimo de subsidio o de dinero que el productor no debe devolver.

Sin embargo, este cambio también se fundamenta en que para el pequeño agricultor el crédito rural debe estar vinculado a la creación de un servicio de ahorro, de manera que haya un esfuerzo de parte de los productores en busca de la auto-sustentación financiera.

Es decir, no se trata solamente de desarrollar estructuras de crédito, sino de sistemas de financiamiento, en el cual estén relacionados crédito con ahorro. Por tanto, si bien un proyecto de desarrollo campesino puede comenzar como un proyecto de crédito, debe tender a convertirse en un proyecto de financiamiento integral de ahorro y crédito, implementando un Sistema Financiero Rural.

1. EXPERIENCIAS VALIDAS PARA UNA REFLEXION

Como antecedentes se encuentran los resultados de las experiencias y lecciones aprendidas del esfuerzo de directivos y funcionarios de los proyectos de desarrollo, y de

la nueva visión que tienen los pequeños productores y la población rural en general sobre el mismo.

Existen proyectos FIDA en casi todos los países de América Latina al servicio del pequeño productor, pero con características distintas según sean de financiamiento o de

crédito rural. Por ejemplo, en Bolivia y Nicaragua los créditos se otorgan con mantenimiento de valor y con tasas de interés reales y positivas que las paga el campesino, o sea, que son créditos indexados al valor del dólar, al valor del cambio real y con tasas de interés reales y positivas. Sin embargo hay casos extremos como en Venezuela, donde se conceden los créditos en bolivares con la tasa nominal de tres puntos de interés, mientras que la inflación se mantiene cerca del 50%. Es decir, las tasas reales de interés son negativas.

El FIDA es realmente un banco que otorga préstamos a los gobiernos para programas de apoyo al desarrollo de áreas rurales en extrema pobreza. Las tasas de interés aunque se otorgan estos préstamos varían según los países; tenemos préstamos, por ejemplo, a Venezuela, donde la tasa de interés que se cobra es del 8% anual, mientras que en Nicaragua es de 0.75%.

El FIDA tiene como mandato que los préstamos que se dan a los países sean para apoyar las zonas rurales más deprimidas. Es una institución al servicio del desarrollo de las zonas que están en la línea de pobreza, y, dentro de ésta, a los más pobres. La capa de pobreza en los países de América Latina es muy ancha, y se puede dividir en tres segmentos: en el medio están los pobres, arriba los menos pobres y

abajo los más pobres. El mandato en el FIDA es dar prioridad a los más pobres. Se trata de zonas rurales donde los campesinos no tienen acceso a ningún tipo de financiamiento bancario.

1.1 Desarrollo Rural y Servicio Financiero

Es importante preguntarse cuál es ese desarrollo, es decir, qué es un proyecto de desarrollo rural en zonas deprimidas, y en este contexto, cuál es la importancia del componente crédito del servicio financiero. Hay muchas posiciones al respecto. Algunos piensan que un proyecto de desarrollo rural no necesariamente tiene que tener el componente de crédito, que puede contener transferencia tecnológica, capacitación, extensión agrícola, mejoramiento de la infraestructura, del entorno ambiental, y muchas otras pautas, pero no el crédito. La experiencia con proyectos para campesinos pobres nos ha hecho llegar a la conclusión que es poco probable que se pueda hacer desarrollo sin este componente. Porque normalmente el agricultor para poder invertir o poner en práctica la transferencia tecnológica, necesita financiamiento. Desde ese punto de vista resalta la importancia que tiene el crédito como herramienta del desarrollo rural.

Para nosotros resulta difícil diseñar un proyecto de desarrollo rural para campesinos pobres, deprimidos, y con financiamiento para cré-

¹ El texto ha sido transcrito de una conferencia de la autora en el Seminario Sobre Nuevos Sistemas de Financiamiento Rural, Efectuado en Caracas, Venezuela, en 1995, por el Programa Regional de Capacitación FIDA-CIARA.

² La autora es consultora especializada en crédito del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola). El FIDA es un organismo de financiamiento de las Naciones Unidas, con sede en Roma, especializado en el apoyo a los países para el desarrollo de los pequeños productores en extrema pobreza.

ditos rentables, recuperables y con tasas de intereses reales y positivas. Ello parece una contradicción, por lo que se trata de eliminarlo del diseño.

El diseño de un proyecto de desarrollo rural responde en gran medida al criterio del diseñador, por lo que tiene mucho de sus ideas, aspiraciones y de su posición frente a la pobreza, la equidad y la sostenibilidad, entre otros elementos. Por ello es que apenas se habla del componente crédito y de servicios financieros, ya que se incurre en la aparente contradicción de que la mejor forma de hacer un crédito rentable y de recuperar lo invertido, es comenzar con pequeñas cantidades, luego, progresivamente, darle más al campesino, de manera que el productor llegue a crear una cultura de crédito. Si pensamos así, podemos llegar a la conclusión de que no se va a hacer desarrollo, porque sabemos que con 30, 100 ó 300 dólares, no se supera la condición de pobreza de un campesino. Al contrario, creemos que hay que enfrentarla con acciones basadas en el saber hacer de los propios campesinos.

Con la nueva forma de elaborar proyectos se comienza diciendo que la prioridad es utilizar los créditos de inversión como herramienta del desarrollo, lo cual significa que sean el resultado de un buen estudio de factibilidad y por un monto razona-

ble, que realmente vaya a ser rentable, dado a una serie de años y con plazos adecuados, incluyendo unos de gracia. Además, el financiamiento no debe ser dado al final del proyecto, sino desde el principio. Cuando se diseña un proyecto de desarrollo o un componente de crédito que pretende ser rentable, para que el FIDA lo apruebe, no se puede considerar que se comiencen a dar los créditos en los últimos años, porque no se van a recuperar en los proyectos que son rentables.

Tenemos que partir de que los créditos de inversión deben ser dados desde el comienzo del proyecto. Contamos con modelos de desarrollo, donde desde el primer año se comienza a dar crédito a todos los pequeños productores que pasen los criterios de elegibilidad y que no tienen ninguna inversión en sus fincas. El 70% de los fondos de créditos deben estar reservados para esos fines. Se inicia con un crédito de inversión paralelo a uno de operación, en tanto el de inversión comienza a producir, de manera que se supone que al siguiente año los beneficiarios comienzan a pagar y, entonces, el proyecto es rentable.

1.2 El Crédito como Herramienta del Desarrollo

En la elaboración de un proyecto de desarrollo basado en el componente de crédito como herramienta central del mismo, en primer lugar,

tendríamos que pensar cómo encontramos al productor antes que comience el programa, o el componente de crédito en particular, cuál es su calidad de vida, cómo vive, cómo es su finca. Hemos visto, por ejemplo, que en El Salvador hay fincas de escasísimas superficies, con un promedio de 0.7 ha por productor como máximo, y donde muchas veces son de arrendatarios, no de propiedad. En casos como éste es muy difícil hacer desarrollo, sin embargo, partimos de un modelo que no siempre está basado en la sola producción agrícola de la pequeña finca, sino en el que la familia también se integre al proceso productivo rural, como por ejemplo la creación de microempresas, ya que sabemos que si se da un crédito al productor para una microempresa productiva o de servicios, éste puede salir de su tradicional producción de frijol y maíz. Una forma es diversificar la producción con la introducción de algún cultivo adicional que sea algo más rentable, o con un crédito a la señora para hacer una microempresa de jabones. De este modo estamos siempre dentro del ámbito rural pero de una manera integral, copando toda la cadena de producción, procesamiento y ventas, como el circuito contrario, de ventas de servicios obtenidos en los centros urbanos hacia la agricultura.

El componente género también es importante al considerar un pro-

yecto de crédito. Partimos de que el crédito generalmente no tiene género, ya que se da a quien presenta la solicitud, sea hombre o mujer. Sin embargo, hay prioridad para las que sean para jefas de familia, o sea, que si bien el crédito no necesita tener género para que sea rentable, tenemos especial cuidado de darle atención a la mujer jefa de familia. A pesar de ello las cifras de la participación de las mujeres son muy conservadoras. En los proyectos llegan apenas a un mínimo del 10% del crédito obligatorio para mujeres. Sin embargo, mientras en Venezuela no se alcanza ese monto, en El Salvador el porcentaje de préstamos dirigido a las mujeres jefas de familia está llegando a entre el 20 y el 30%.

Como producto de la experiencia, también es importante señalar que el crédito debe ser integral, o sea, no circunscrito a la actividad agropecuaria primaria, sino que se deben incluir los procesos de transformación, comercialización, manejo de cosecha y, sobre todo, algo que realmente es indicativo acerca si se está haciendo desarrollo mediante el crédito, que es cuando se logra generar valor agregado en la zona.

Igualmente, es importante que los sistemas de financiamiento tengan mucha flexibilidad en cuanto a las iniciativas del productor. Creo que muchas de las experiencias negativas han resultado de créditos dirigidos a ciertos rubros, como para maíz, arroz, ganado, etc. El crédito

debe ser flexible. Las ventajas de esta flexibilidad se ha ido viendo en la ejecución de los últimos proyectos. Así, hemos llegado a la conclusión de que hay que apoyar las iniciativas del productor cuando se demuestre su estabilidad y capacidad propia.

La flexibilidad debería incluir líneas de crédito tales como una agropecuaria de operaciones de corto plazo, una de inversión, una de apoyo a obras de infraestructura, una para mejorar el ambiente productivo, e inclusive hemos comenzado a financiar a muy largo plazo y con tasas muy bajas, la titulación de tierras. En Nicaragua por ejemplo, hemos apreciado que cuando el productor no se siente dueño de la tierra es difícil que acepte un crédito de inversión, pues se pregunta: para qué, si realmente la tierra no es de él, si no tiene título todavía, por lo tanto no va a sembrar plantaciones que toman muchos años para comenzar a producir. Por el contrario, cuando tienen el título de propiedad no ven inconveniente en trabajar con créditos de inversión. Comienzan a querer cercar su propiedad y a plantar árboles, con lo cual también se cumple con el mandato de proteger el medio ambiente y de ayudar a recuperar la ecología.

2. LOS LIMITES DE LOS SISTEMAS DE FINANCIAMIENTO RURAL

La conclusión de las experien-

cias de los proyectos FIDA en América Latina, es que los límites para los créditos deberían ser simplemente que se cumpla con los criterios de elegibilidad de los clientes, o sea, que si se trata de clientes pobres hay que determinar la cantidad de los ingresos de las familias y su capacidad de devolución del préstamo.

Hay dos formas de determinar la elegibilidad para un crédito. Una, los ingresos familiares, que generalmente están muy ligados al tamaño de la finca. En algunos países, como por ejemplo en el oriente de Bolivia, tener 50 ha. puede ser un área muy pequeña, pero en las áreas andinas del país, se considera 0.7 ha. como máximo. La otra forma es la capacidad de pago del cliente, lo que se determina por tener o no un proyecto de finca rentable. No se quiere que los límites sean de 1.000, 1.500 o 3.000 dólares, sino que la elegibilidad de los montos se definan por la capacidad de pago de un proyecto rentable. Sin embargo, hay la condición de que el prestamista no tenga obligaciones de mora ni con el proyecto, ni con ninguna otra institución financiera. Por último, un criterio de elegibilidad es que el productor no tenga acceso a la banca comercial.

3. DESCENTRALIZACION DEL CREDITO

En el componente de crédito FIDA es básico la descentralización.

El punto que el crédito sea descentralizado, es el punto a descentralizarlo a través de productores realmente pobres, si decir, lo más cerca posible al nivel de producción.

En base a las experiencias, la participación activa de los productores es la única forma para que exista que es un fondo de financiación de ellos, lo cual facilita el acceso de las áreas de interés reales y políticas. Cosemos que el crédito en esas condiciones es recuperable sólo cuando el productor participa activamente en el otorgamiento de los créditos y cuida de los recursos en su propio beneficio. Hemos concluido que es necesario integrar Comités de Crédito a nivel de las comunidades, las cuales funcionan más cerca del productor y, por tanto, la selección del beneficiario es mucho mejor. Cada vez hay más proyectos en que la participación de los pequeños productores es en igualdad de condiciones a la de los técnicos, lo que significa dos representantes de la administración del proyecto y dos de los pequeños agricultores.

4. EL TRABAJO DE LOS EXTENSIONISTAS

Otro aspecto en que se basan las políticas de crédito es el desarrollo de los extensionistas, como agentes de promoción en el campo que hacen principalmente labores de apoyo a la planificación del desarrollo de las fincas. En ello hemos aprendido que mientras más personalizada es

la supervisión del crédito y la asistencia crediticia, los resultados son mucho mejores. Es por ello que hemos logrado determinar con precisión la homogeneidad de criterios para cada uno de los extensionistas y/o para cada uno de los agentes de crédito.

En ciertas regiones, como por ejemplo en la zona norte Costa Rica, las fincas y las distancias más o menos grandes, la relación óptima de productores por extensionista es de 60, o sea, que cada agente de crédito maneja una cartera de 60 productores. En el caso de El Salvador donde las fincas son más pequeñas y las distancias son más cortas, la relación es de 90 productores por extensionista. En El Salvador tenemos una cartera de aproximadamente 2.800 créditos manejada por los extensionistas. La parte de ventanilla la hace un banco comercial. Hemos ido abaratando los costos operativos de los créditos. Al comienzo del proyecto por cada colón dado al productor nos costaba 1,5 colones en costos de operaciones y asistencia técnica; en julio de 1995 había descendido a 0,32 colones y pensamos que de acuerdo a la cartera que se está otorgando, para diciembre de este año (1996) llegaremos a un costo de 11 centavos para colocar un colón en crédito.

5. OPORTUNIDAD DE LOS DESEMBOLSOS

La oportunidad de los desembol-

esos es también determinante. Tenemos una experiencia muy cercana y concreta en Venezuela, donde rápidamente los créditos entraron en mora cuando no se pudo cumplir oportunamente con los desembolsos. Específicamente en el proyecto Sucre, el crédito aprobado por un monto dado, llegaba con los atrasos y problemas burocráticos consiguientes. Mucha de la mora en este proyecto se debe a que en ninguna de las oportunidades los 2dos., 3ros. y 4tos. desembolsos han sido dados en la medida ni la fecha que el productor requiere para seguir realizando sanamente su inversión en el campo.

6. CAMBIOS PRODUCTIVOS

Un índice del crédito como instrumento de desarrollo sería la diversificación de actividades. La experiencia en El Salvador señala que se ha logrado disminuir las áreas destinadas a los cultivos de subsistencia, como maíz y frijol, con la sustitución a rublos más rentables. En Nicaragua también se ha observado esa tendencia en los productores de escasas superficies de tierra. Fue muy difícil que los agricultores se percataran de que podían dedicarse a otros cultivos o a otros tipos de inversiones, sin embargo, se ha logrado una diversificación de cultivos y, sobre todo, se ha comenzado a financiar pequeñas agroindustrias, como por ejemplo, la fabricación de alimentos concentra-

dos para el ganado, lo que antes era muy difícil de imaginar.

Otro índice para analizar si realmente estamos usando el crédito como instrumento de desarrollo es ver si realmente en la población cliente del proyecto, en comparación con los que no lo son, hay un mejoramiento agrícola, si se utilizan mejores semillas, si se utiliza agricultura orgánica en vez de la tradicional o cómo se usan los fertilizantes.

Un tercer índice de seguimiento y evaluación es si hay mejoramiento genético del ganado de raza, respecto a lo que anteriormente había en la zona.

Un cuarto índice es medir si el crédito está siendo usado como instrumento para desarrollar la zona en actividades como la conservación del agua, la protección del suelo y la reforestación. Mucho de ello se refleja en índices sintéticos, como el incremento en la generación de valor agregado. Uno de los proyectos que tenemos con mayor valor agregado es el de Costa Rica, el cual es un claro ejemplo de cómo el productor se puede asociar para manejar un crédito muy grande para la transformación de sus productos, como una planta de secado de cardamomo para exportación, que actualmente trabajan con un crédito de 180.000 dólares. Otra es una planta de envasado de piñas, producidas con alta densidad de

siembra y de gran nivel tecnológico. Ello nos induce a pensar que inclusive los agricultores ya dejaron de ser pequeños productores, y están generando una gran transformación social. Tenemos también una planta de sorgo y otra de mani forrajero, donde se procesa la semilla para exportarla. Estos ejemplos de gran impacto, nos indican que realmente se están dando financiamientos que generan desarrollo. Por eso no insistimos en el cultivo tradicional de subsistencia, ya que, la generación de valor agregado obtenido en estas plantas de procesamiento es uno de los mejores índices de desarrollo.

Otra característica del crédito que es necesario medir, es en cuánto se incentiva el ahorro individual y colectivo, de manera que las organizaciones lleguen a tener mayor autonomía y sean más responsables en el manejo del dinero, que finalmente es de los mismos productores.

7. ADMINISTRACION DEL CREDITO

En la modalidad que venimos utilizando en las últimas experiencias de crédito del FIDA, consideramos que debemos tener claro que hay actividades como la formalización de los créditos; la firma de los pagarés solidarios; de los desembolsos y de los cobros; labor de la ventanilla y la cobranza, que no deben hacerla los proyectos de ninguna manera. Para ello hay varias soluciones. Hay algunos proyectos en los

cuales, bajo la forma de utilizar a un banco para que haga este tipo de operaciones, llegamos directamente al productor.

Hay otros en que utilizamos al banco como una entidad de segundo piso y a los fondos campesinos locales para que hagan el primer piso. Siempre la forma mercantil con la banca comercial es la del fideicomiso. El fideicomiso es un depósito a interés que es muy rentable para los bancos, mientras que a los proyectos le permite funcionar con los intereses que genera, para apoyar a las entidades locales de crédito de los campesinos.

Los bancos tienen un Departamento Fiduciario porque es un buen negocio; de hecho les otorgan mucha más ganancia que los ahorros, las cuentas corrientes y los giros de transferencia. Utilizamos en nuestro fideicomiso la custodia de los servicios y de los bienes, o sea, que dejamos los fondos en custodia, de tal manera que es obligación del banco invertirlos. Por tanto los recursos no están ociosos sino generando un valor y, además, dan el servicio de administración de la cartera a los pequeños productores, por el cual pagamos. Es decir, los proyectos FIDA contratan al banco para que den un servicio mediante un pago.

Normalmente éste es el costo de la intermediación financiera, de la cual la más cara es de cinco puntos anuales.

8. GARANTIAS DE LOS PRODUCTORES

La garantía es un tema central del financiamiento campesino. Nuestros créditos no tienen la garantía real de los productores, ya que es muy difícil que puedan ofrecerla. Si las tuvieran serían clientes de la banca comercial. Por ello, la verdadera garantía es la adecuada selección del beneficiario a nivel de la comunidad. La experiencia nos indica que la selección participativa en un Comité de Crédito local, con una gran participación de los productores, y con una previa capacitación y explicación de que el crédito es otorgado en base a un fondo que debe mantener su valor, es la mejor garantía para la devolución del crédito de parte de los campesinos.

Se trata de fondos autogestionarios que se están creando a nivel de los proyectos, los que a su vez tienen varios sub-fondos, pero en lo esencial es uno que al final del proyecto debe quedar en la zona para beneficiar a los pequeños productores y, por lo tanto, si ellos participan en el otorgamiento de los créditos van a ser más cuidados en la elección del beneficiario y en el monto a ser prestado. Los campesinos son responsables tanto del otorgamiento, en la aprobación o improbación del crédito, como en el seguimiento de éste, o sea en las decisiones sobre prórrogas o pases a la cobranza judicial.

Como la garantía prendaria no es real para ningún banco campesino, estamos usando con bastante éxito la garantía fiduciaria, a la cual queremos darle la forma de pagaré solidario. Este es un pagaré que firma el productor con otros productores y se basa en la capacitación y en la participación.

9. TASAS DE INTERES

En un crédito de desarrollo campesino, las tasas de interés no son determinantes en la capacidad de devolución de la deuda, ya que lo finalmente importante es que la inversión sea bien hecha y que se logre un buen desempeño en el mercado.

En el FIDA partimos de que las tasas de interés deben ser reales y positivas. Consideramos que en los proyectos de desarrollo ningún banco, ni entidad financiera, le puede otorgar un crédito de inversión a un pequeño productor a 5, 8 o 10 años plazo, por lo que la importancia del interés comienza a dejar de existir, ya que lo que interesa son los plazos, la asistencia técnica y la capacitación, todos los cuales son elementos complementarios o, en todo caso, tan importantes como los componentes de crédito.

En algunos países como Venezuela, no existe ese problema de las tasas legales que no permiten el mantenimiento de valor. La política de crédito del FIDA es que los

créditos sean con mantenimiento de valor, o sea, préstamos al valor del cambio del dólar, o con tasas de interés por sobre la tasa de inflación. Algunas veces no se puede hacer mantenimiento de valor en términos monetarios, por lo que es en esos casos, estamos dando, por ejemplo, créditos indexados a un bien, como vacas. Se entregan tantas vacas como forma de pago, las cuales a su vez son nuevamente prestadas. Esto se ha hecho en comunidades indígenas.

10. DEVOLUCION Y MORA

En nuestros proyectos hay dos tipos de mora: la financiera y la de cartera. Consideramos que la financiera no debe ser más del 10% (total de dinero en mora), para que el proyecto de crédito sea sano. En cuanto a la mora de cartera (número de prestatarios morosos), teniendo en cuenta que son pequeños productores, consideramos que es razonable y aceptable hasta un 20%. Con los pequeños productores hay una serie de factores que hay que considerar, como por ejemplo, si hay muchos productores y poco monto. Igualmente, los costos de cobranza. Hay que comenzar por pequeños proyectos de crédito, que se deben incrementar en la medida que los productores demuestran un buen desempeño financiero, logros en producción y mejoras en las condiciones de vida para las familias.

11. SOSTENIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE FINANCIAMIENTO

Un punto que es muy importante de analizar es que los fondos de servicios financieros deberían ser sostenibles. En el FIDA, paralelamente al inicio de los componentes de crédito, se incluye una norma sobre el fideicomiso bancario. En la constitución del fondo campesino está considerado, aparte de los recursos frescos del FIDA, los rescates del fondo rotatorio (rotatorio), donde se incluye la recuperación del capital y los intereses, los intereses del fideicomiso en los bancos, y un fondo de reserva. El fondo de reserva realmente es un seguro creado vía fideicomiso. De la experiencia que tenemos del primer fondo de reserva que entró en funcionamiento en El Salvador, creado para proteger a los pequeños productores de asaltos, muertes, fallecimientos, robos, etc., afronta la deuda con el solo pago de 1% por sobre el saldo. El otro componente de estos fondos es de asistencia técnica, que se incluye como parte de la tasa de interés. Pretendemos que la asistencia técnica sea eficiente para que el crédito sea sostenible cuando el proyecto se termine.

En este caso es oportuno insistir en que un mismo proyecto puede asumir la asistencia técnica, el otorgamiento y la planificación del crédito, además de pagar cinco puntos a un banco por el manejo de

la cartera. También es necesario precisar que el sobrecosto del manejo de las operaciones, puede llegar a ser muy alto. El año 1992, el manejo de un colón costaba 2.30 colones, es decir, costaban más los gastos de operación que el crédito. Esos costos están hoy en 11 centavos de colón, lo cual consideramos razonable. Esto se ha logrado racionalizando los sistemas contables y simplificando los trámites de desembolsos y cobranzas.

En definitiva, para que un sistema de financiamiento sea sostenible debe tener clientes responsables, costos operacionales bajos, tasas de interés compatibles con los gastos operacionales y con la depreciación monetaria, y otorgar créditos de acuerdo a los requerimientos de los campesinos.

12. NUEVAS ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

La formación de bancos campesinos comunales, o bancos campesinos locales, u otro sistema compatible con la legislación de cada país, consideramos que es la base de la nueva visión de sostenibilidad financiera del campesinado. Con el proyecto de Nicaragua en el Trópico Seco en el Pacífico, se pretende formar bancos campesinos locales en los cuales, paralelamente al inicio del componente crédito, se convierta en un elemento importante la captación del ahorro colectivo de los campesinos, lo cual permitirá a

su vez que sea reinvertido en crédito.

El plan que hemos diseñado es que con 1.5 millones de dólares podríamos financiar la creación de seis bancos campesinos que captarían 450 mil dólares, de tal manera que al final del proyecto se tendría 1,950 millones de dólares, como fondo propio de ellos.

Hay bancos de este tipo creados por proyectos FIDA que comenzaron a funcionar en la casa del agricultor, o en sitios donde es más grande el rótulo del banco que el local. Les damos papelería, seguridad y en algunos casos pagamos durante el primer año el contador; luego se supone que el banco tiene que ser autogestionado. La experiencia en Nicaragua indica que estos bancos casi no tiene mora, son rentables y sólo necesitaron ocho meses de pago del contador, ya que luego comenzaron a pagarlo en forma autogestionable.

Un último aspecto que faltaba en el diseño de los proyectos FIDA, era prever lo que iría a pasar una vez que éstos se terminaran, y preguntarse qué pasaría en la zona y con los productores y dónde quedarían los fondos. La propuesta que estamos impulsando es que los fondos queden en las zonas y preferiblemente sean administrados por los productores, para quienes fue diseñado el proyecto.

Preg: -Los créditos otorgados a

Venezuela por FIDA son subsidios y el interés que cobra está por el 8% en dólares. Como se explica el subsidio si las tasas activas en Norteamérica están en el orden de 4 a 4.5%. ¿Consumen el diferencial los costos de la inflación?

Resp: -Pretendi aclarar que el proyecto FIDA al gobierno venezolano no es una donación, es un préstamo con derechos especiales de giro, que es una moneda virtual no se devalora con la inflación, como es el caso del dólar. Para no complicar, digamos que el préstamo es en dólares, y que la tasa que le cobra el FIDA al gobierno venezolano es 8%. Esta es una tasa barata para este tipo de préstamos internacionales para el desarrollo. Ahora, decía que es una contradicción que el gobierno venezolano otorga los créditos a los pequeños productores en bolívares inflacionados y al 3%, con lo cual la recuperación de los mismos no tiene relación con lo que se le debe devolver al FIDA. Hay un tremendo subsidio en ese crédito.

Preg: -¿Por qué hay tasas diferenciales por países?

Resp: -En el contrato de Venezuela, que hace poco me correspondió revisar, la tasa era del 8%, convenida a nivel de control del préstamo. En el último contrato a Nicaragua, la tasa que se estaba cobrando era de 0.75%, y en Bolivia es de 1 y 0.775 puntos, depende de los países, más no te podría decir. En Bolivia el

gobierno le presta al agricultor por mantenimiento valor una tasa real y positiva. El campesino boliviano por devaluación paga una tasa positiva real. Claro no es el mismo caso de Venezuela. Una cosa es el préstamo del FIDA al gobierno y otra es el del gobierno al pequeño agricultor. El problema es crear un fondo sostenible a pesar de este subsidio.

Preg: -Cuando hay fondos fiduciarios aplicados al sector agrícola, ¿quién maneja el crédito, el banco comercial o el Proyecto FIDA?

Resp: -Me parece muy interesante la pregunta, porque creo que no he sido muy clara al explicar el fideicomiso. Por ejemplo en Lara y Falcón, tenemos un fondo llamado FONSALFA, el cual se forma y se maneja en fideicomiso, porque es una forma mercantil que permite legalmente que exista un patrimonio sin personas, donde el dueño no es el banco, que vendría a ser el fiduciario, ni el gobierno, ni el proyecto. Sería el fideicomitante. Es un patrimonio que a su vez es embargable, o sea, que si el gobierno entra en crisis económica, no puede echar mano al fideicomiso, porque no es de su propiedad, de acuerdo a los términos del contrato de préstamo, y si el banco entra en quiebra, tampoco es embargable porque es un patrimonio que no es de él. Esta es una característica muy importante para mantener un patrimonio. Por otra parte, un fideico-

miso significa que si bien es un fondo que no es propiedad de ninguna de estas entidades jurídicas, quien decide sobre la asignación de los créditos es el fideicomitante, que en el caso señalado es el ICAP, o sea, no es el banco el que aprueba o desaprueba los créditos, sino es un comité especial, el cual, en vista de que el riesgo lo está corriendo el mismo fondo, es cuidadoso en la concesión de los créditos. El banco puede dar indicaciones sobre los clientes, por ejemplo, puede indicar si el solicitante tiene o no deuda con el fondo o con otras entidades, pero no interviene en la decisión de si se concede o no un crédito.

Me gustaría explicarles la experiencia que hemos tenido al respecto. Cuando nos referimos a bancos campesinos locales estamos hablando, en una primera etapa, de su participación como prestatarios, o sea, como clientes del fondo que se está creando. Entonces estos pequeños bancos campesinos acceden a los fondos del fideicomiso vía un crédito grande individual, que ellos van a manejar con su propio riesgo crediticio y con un reglamento de crédito que define los criterios de elegibilidad de los clientes, que lo van a otorgar a nivel de su propio comité de crédito. Ahí no interviene el proyecto FIDA, que deja entrever criterios, pero interviene sólo hasta el banco de segundo piso; hasta que los campesinos obtienen un préstamo para la creación de su propio

banco. De ahí en adelante lo que ellos hagan con ese crédito es su responsabilidad. La idea es que cuando un banco campesino demuestra que es capaz de manejar bien un crédito, con una cartera razonablemente sana, entonces se acaba el proyecto y comienza la transferencia. Ellos, durante seis años de funcionamiento, captando 300, 600 clientes, les permite funcionar en forma autónoma.

Nosotros pensamos que es muy sano lograr la adecuada supervisión de este componente con auditorías anuales, con visitas de supervisión y con la implementación de sistemas computarizados que disminuyen notablemente los costos administrativos, ya que hace el control de los créditos y de los pagos, atiende al público a tiempo oportuno, se controla todo lo que está en el fideicomiso y si éste se está cumpliendo. El software lleva el control del proyecto, del fideicomiso y, además, obtiene los balances y los estados financieros del fideicomiso automática y oportunamente.

Otra de las cosas que hemos aprendido en este trabajo de elaborar componentes de servicios financieros es que no podemos saber hoy sobre cómo serán los mecanismos creados al final del proyecto. Lo último que estamos haciendo es diseñar nuestros proyectos y calibrarlos a dos años de iniciar el componente. Calibrar en el sentido de supervisar si se está promocionando adecua-

damente el componente en toda la red de instituciones y ver si los reglamentos de crédito sobre los que se partió son reales a la hora de po-

nerlos en tránsito. A los dos años calibrarlos nuevamente y hacemos la reorientación que amerite el componente del proyecto.

Servicios Financieros Rurales para los Pobres

Francisco J. Proenza³

Los organismos internacionales, incluyendo el FIDA, tuvieron una participación muy activa en la implementación en una forma de **estrategia de intervención** basado en proyectos de crédito subsidiado. En un periodo de 40 años, el portafolio del Banco Mundial llegó a incluir un total de 16.5 mil millones de dólares, entre proyectos de crédito y componentes de crédito en proyectos de desarrollo rural o agropecuario. El BID por su parte llegó a mantener (en los años 70 y principios de los 80) alrededor del 50% de su cartera de préstamos en proyectos de crédito, canalizados principalmente a bancos de desarrollo y a otros de segundo piso.

1. EVOLUCION HISTORICA DE LOS PROGRAMAS DE CREDITO A PROGRAMAS DE DESARROLLO FINANCIERO

Hasta mediados de 1980 gran parte de las intervenciones de gobierno apoyadas por organismos internacionales compartían una serie de premisas comunes:

1. Que la mayor parte de los agri-

cultores en países en vías de desarrollo necesitaban préstamos supervisados, para adoptar tecnologías mejoradas de producción agropecuaria.

2. Que las fuentes informales de crédito eran inadecuadas y excesivamente caras para los agricultores.

3. Que la mayoría de los agricultores son muy pobres para poder

³ Francisco Proenza es miembro del Centro de Inversiones de FAO, Especialista en formulación de proyectos FIDA.

invertir en el financiamiento del desarrollo tecnológico de su actividad productiva.

4. Que en la mayoría de los países se daban imperfecciones en mercados financieros los cuales limitaban la disponibilidad de recursos crediticios en zonas rurales, a un precio razonable.

Este diagnóstico invariablemente llevaba a:

1. La creación de instituciones especializadas en la canalización de créditos hacia áreas rurales y la producción agropecuaria.
2. Esfuerzos de remplazo de fuentes informales de financiamiento con préstamos de instituciones formales.
3. Represión de las tasas de interés de los préstamos agrícolas.
4. Aumentos en la oferta de crédito formal agropecuario mediante donaciones o préstamos directos a bancos de desarrollo, cooperativas, o bancos rurales privados, o indirectamente a través de líneas de descuento en bancos centrales.
5. Vinculación estrecha del crédito a esfuerzos de desarrollo regional, de promoción de cultivos específicos, de grupos de beneficiarios, o del uso de insumos determinados.

Sin embargo, para estos mismos organismos internacionales, con el transcurrir del tiempo se hizo evi-

dente que los proyectos de crédito subsidiados no estaban operando satisfactoriamente, no eran sostenibles, ni estaban sentando las bases para un desarrollo del sector financiero rural. La evidencia de los fracasos acumulados en multiplicidad de países y en condiciones muy diferentes, apuntaban ya no a deficiencias de tipo administrativo particulares, sino a errores en la propia estrategia.

Los problemas en proyectos de crédito alcanzaron proporciones de crisis a principios de los 1980s. Condiciones de depresión económica en muchos países en vías de desarrollo llevaron a numerosos prestatarios a incumplir con sus compromisos y disminuyeron el número de sujetos de crédito, dificultando la labor de los intermediarios financieros. El aumento en la deuda externa y la limitada capacidad para servirla por parte de muchos países forzó una contracción en los recursos destinados al financiamiento agropecuario, no sólo de origen interno, sino de donaciones y préstamos de organismos internacionales.

2. PRINCIPALES CAUSAS DEL FRACASO DE MUCHOS PROGRAMAS

Tres factores se destacan: la inestabilidad macroeconómica, la represión financiera y los diseños de proyecto desacertados.

1. Resulta muy difícil sustentar un sistema de financiamiento del sector agropecuario sano cuando las políticas cambiaria y de precios agrícolas, atentan contra la rentabilidad de las inversiones sectoriales.
2. De manera similar, controles sobre las tasas de interés limitan las posibilidades que tienen los intermediarios financieros para cubrir sus costos. Conjuntamente con otras medidas de represión financiera (como es, por ejemplo, el requerimiento de altos niveles de encaje), restringieron el alcance del sector financiero formal en áreas rurales, y desestimularon la prestación de servicios a los sectores más pobres de la población rural.
3. Hubo una serie de factores negativos que hoy se reconocen como importantes y que han impedido la sustentabilidad de los servicios financieros rurales. En particular, se destacan dos puntos estrechamente relacionados a la acción de organismos internacionales, y del FIDA en particular.

- Primero, el énfasis excesivo en asignarle un destino predeterminado a los préstamos, ya sea a financiar el desarrollo de cultivos o productos específicos o a grupos particulares de beneficiarios, aumentaron los costos de transacción de los préstamos

comprometiendo la viabilidad financiera de los programas.

- Segundo, la dependencia casi exclusiva de estos programas en fondos concesionales y la amplia oferta de financiamiento en términos blandos por parte de organismos internacionales, desvalorizaron en estas instituciones la necesidad de movilizar fondos de fuentes internas (por ejemplo, captando depósitos del público) y de esta forma limitaron su desarrollo.

Para examinar más detenidamente los factores relacionados al diseño apropiado de proyectos de desarrollo financiero, conviene dejar atrás los fracasos y examinar las principales experiencias positivas reconocidas a nivel internacional.

3. LOS NUEVOS PROYECTOS DE DESARROLLO FINANCIERO

Dos objetivos son deseables en instituciones financieras rurales:

1. Cobertura amplia. Los sistemas de crédito deben ser diseñados para incluir a la mayoría de la población rural pobre. En los últimos 5 a 10 años han surgido varias instituciones de crédito rural cuya experiencia indica que es factible lograr estos dos objetivos. Estas instituciones han tenido éxito en contextos

muy diversos, en países en vías de desarrollo de África, Asia y América Latina. El más famoso de todos es el Grajeen Bank, de Bangladesh, apoyado por el FIDA desde hace ya varios años y que opera primordialmente en el medio rural.

En América Latina, donde el nivel de urbanización es alto, se destacan instituciones que han operado principalmente en el medio urbano, pero existe al menos una ampliamente estudiada y reconocida por su efectividad: la Fundación Integral Campesina (FINCA) de Costa Rica, que opera con éxito en el medio rural. Además, hay otras que no han sido sujetas a un escrutinio tan pormenorizado, en parte porque su acción está circunscrita a un grupo pequeño de beneficiarios, pero que también han demostrado tener capacidad para impartir servicios financieros rurales sobre una base financiera sólida (por ejemplo, numerosas cooperativas de ahorro y crédito, incluyendo por ejemplo el sistema ADEMI en República Dominicana).

Los nuevos proyectos de desarrollo financiero, incluyendo los del FIDA, tratan de emular o duplicar el éxito de estas experiencias. Pasemos a considerar las características sobresalientes de las instituciones exitosas para las cuales hay mayor información.

2. **Sustentabilidad Financiera.** Una institución financiera puede ser considerada sustentable en la medi-

da que logre niveles de rentabilidad sobre el capital comparables a los de la banca privada. Es este nivel de rentabilidad el que le permitirá a una institución aumentar su capital y sus activos, movilizándose ahorros del público y accediendo a préstamos de la banca privada y a los mercados de capital.

Un paso previo a la sustentabilidad completa es la autosuficiencia operativa, o sea, que una institución pueda cubrir sus costos operativos y utilizar los recursos de capital para prestar servicios financieros a su clientela. Una pregunta importante para un donante que se propone desarrollar instituciones financieras es el nivel de apalancamiento que logran sus contribuciones. Por cada dólar que aporta una institución donante a una institución que apenas logra la eficiencia operativa, ese dólar termina siendo prestado al grupo objetivo una sola vez, cubriendo sus costos operativos con el rendimiento operativo.

En cambio, para una institución que logra un nivel de autosuficiencia competitivo con otras instituciones financieras, el recibimiento de un dólar de un donante puede significar un aumento de 10 ó 12 veces en el capital de préstamo, ya que la institución puede utilizar esa donación para recurrir al mercado financiero local y ampliar su capital. Ahora bien, obsérvese que en los niveles de eficiencia bajos, en el caso

de instituciones que tienen altos costos operativos, puede ser mucho más fructífero no incurrir en esos costos y adoptar mecanismos sencillos para administrar donaciones, en lugar de incurrir en altos costos asociados con intentos ineficaces o administrativamente costosos de supervisión y recuperación de supuestos "préstamos".

4. FACTORES QUE HAN FACILITADO EL SURGIMIENTO DE INSTITUCIONES FINANCIERAS SUSTENTABLES DIRIGIDAS A LOS POBRES

- La automatización de procedimientos administrativos.
- El reconocimiento que el cobro de tasas reales positivas es imprescindible para lograr la solvencia financiera de la institución, ya que para el prestatario la calidad del servicio (como por ejemplo, la calidad con que se tramita el préstamo y la proximidad a la microempresa), tiene mucho mayor incidencia sobre el costo total de un préstamo.
- El desarrollo de instituciones con estructuras gubernativas adecuadas.
- El desarrollo de tecnologías crediticias adecuadas a las necesidades del grupo meta.
- Otros factores que inciden en los costos de provisión de los servicios, tales como la diversificación de la cartera de préstamos y la densidad de población del grupo meta.

4.1. **Automatización de procedimientos.** La revolución informática ha permitido el procesamiento de una gran cantidad de datos sobre un volumen cuantioso de clientes y ha hecho mucho más económico la atención, supervisión y cobro de préstamos a pequeños prestatarios.

4.2. **Tasas de interés real positivas.** Todas las instituciones que hoy se encuentran a la vanguardia prestando servicios financieros a la población pobre, cobran tasas positivas de interés real, e inclusive por encima de lo que cobran los bancos comerciales. De hecho, una vez que las instituciones logran una cierta eficiencia administrativa, en el sentido de que los costos operativos se encuentran en el orden de 10-20% (del total de activos), uno de los principales factores determinantes de autosuficiencia financiera es el cobro de tasas de interés real positivas. ¿Cómo lo logran? Porque se concentran en reducir los costos de transacción en que incurren los prestatarios: los préstamos se transmiten rápidamente y próximos a la microempresa, con esquemas de amortización adecuados a sus necesidades.

4.3. **Estructura gubernativa independiente.** Aunque existen instituciones financieras de Gobierno que han logrado cierto nivel de eficiencia y una cobertura importante de la población rural pobre (por ejemplo, en Indonesia y, hasta cierto punto, el Banco Agrícola en Repú-

blica Dominicana), la independencia gerencial y operativa de la institución es otro factor determinante de éxito. Son más frecuentes los casos de ONGs, y de instituciones que operan exitosamente como fundación privada especializadas en la provisión de servicios financieros al grupo meta, que los de organismos de gobierno que prestan ese servicio de una forma efectiva y sustentable.

4.4. Tecnología crediticia. Prestarle a los pobres ha sido tradicionalmente costoso. La tecnología crediticia tradicional se basa en el análisis de documentos de los prestatarios (estado de cuentas y de ganancia, por ejemplo) y de su disponibilidad de bienes que sirvan de garantía. Esas tecnologías hacen sumamente costoso la atención de prestatarios que sólo están en condiciones de utilizar préstamos pequeños de una forma efectiva (no tienen documentos y no tienen bienes, y si poseen bienes no tienen documentos que confirmen la propiedad del prestatario sobre ellos).

Las tecnologías no convencionales de atención al pequeño micro-empresario que han sido desarrolladas en los últimos 10 años, pueden tener una orientación ya sea de grupo o individual, pero en ambos casos difieren de la tecnología convencional en que los documentos y la disponibilidad de bienes por parte del prestatario potencial no tienen mucha importancia.

En el caso de las tecnologías de grupo, el intermediario financiero transfiere una parte de los costos de supervisión a los denominados grupos solidarios, los cuales, en mayor o menor grado, se comprometen a asumir la responsabilidad por la cancelación del préstamo. En el caso de FINCA en Costa Rica, por ejemplo, el grupo es generalmente grande (30 a 50 miembros) y opera como intermediario financiero haciendo sub-préstamos a los individuos miembros del grupo. El grupo asume el riesgo por el préstamo y se ocupa de la selección del prestatario.

En otros casos el grupo simplemente asume la responsabilidad solidaria y mancomunada por un préstamo otorgado en partes iguales a los miembros del grupo. Los documentos y los bienes también tienen una importancia secundaria en el caso de tecnologías individuales modernas de atención al pequeño micro-empresario. El agente de crédito analiza la situación de cada cliente potencial por separado, pero toma en cuenta no sólo la situación de la microempresa sino la situación total de la familia y los flujos de entrada y salida al ingreso total familiar. Las garantías se utilizan cuando están disponibles, y lo que se permite como garantía tiende a ser mucho más amplio que lo que es admisible por la tecnología bancaria tradicional.

A pesar de seguir enfoques dife-

rentes, ambas tecnologías comparten ciertas premisas y procedimientos:

1. Los préstamos son otorgados por períodos cortos, (en ninguno de los casos examinados anteriormente, es la duración de los préstamos superior a 12 meses) y mayormente para financiar costos operativos más que inversiones de larga gestación.
2. La recuperación de los préstamos se sustenta:
 - En periodicidad y regularidad insistente en los cobros.
 - En el crecimiento paulatino en el tamaño de los montos prestados a cada cliente. La posibilidad de perder acceso a un crédito mayor en el futuro se ha demostrado ser un incentivo muy potente.

4.5. Otros factores. Otros factores que han facilitado el surgimiento de instituciones financieras sustentables dirigidas a los pobres son:

1. El abandono de un énfasis exclusivo en el crédito agrícola, en vista de que ello puede resultar contraproducente para lograr la sustentabilidad de una institución financiera. Es mejor compartir los riesgos de un intermediario financiero en una gama amplia de microempresas que dedicar los recursos del mismo exclusivamente en la agricultura. Hoy día el énfasis es la microempresa y el prestatario po-

bre, que puede o no ser agricultor.

2. Existen instituciones financieras que están llegando a la autosuficiencia y que sirven en gran medida al medio rural (por ejemplo, en Bangladesh, en el Níger y en Indonesia, y en los programas AIRAC en República Dominicana y de FINCA en Costa Rica). No obstante, la densidad de población es un factor importante para la consecución de niveles de rentabilidad y autosuficiencia. Probablemente sea éste lo que explica el que sea más fácil encontrar instituciones financieras sustentables en América Latina que sirven al micro-empresario urbano que al rural.

5. IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE DESARROLLO FINANCIERO APOYADOS POR EL FIDA

El FIDA se encuentra experimentado con una serie de proyectos a América Latina que persiguen el desarrollo de instituciones financieras rurales, a través de una metodología crediticia de grupos solidarios.

1. En Paraguay, por ejemplo, el FIDA se encuentra canalizando recursos a cooperativas de ahorro y crédito a tasas de interés de mercado (que son positivas en términos reales), a través de un banco de segundo piso, e impar-

tiendo asistencia técnica a estas cooperativas para tratar de asegurar su sustentabilidad.

2. En Guyana se está proponiendo un nuevo proyecto con características similares, pero que contempla adicionalmente, la participación y el fortalecimiento de nuevas instituciones financieras no convencionales, como ONGs financieras.
3. En México se propone comenzar a trabajar con Fondos de Servicios Financieros que integran a un grupo importante de campesinos (más de 500) y que tienen ya una cierta tradición en ese país, pero que han venido operando con deficiencias operativas y bajos niveles de recuperación. En ese caso el FIDA propone concederle financiamiento (85% de donación al grupo) a estos Fondos para que otorguen préstamos (50% de los recursos) y donaciones (el 50% restante) a sus miembros. A partir de una etapa inicial, el nivel de financiamiento a los grupos depende del éxito con que éstos manejen su cartera crediticia.
4. En Costa Rica y Nicaragua, el FIDA también está trabajando con créditos canalizados a bancos campesinos integrados por grupos solidarios.

6. OBSERVACIONES FINALES

Las necesidades de financiamiento productivo del grupo meta

son muchas, pero no todas tienen que ser atendidas siguiendo un esquema crediticio. Si lo que se desea es facilitar la capitalización de los pequeños agricultores esto se puede lograr, al menos en parte, mediante donaciones parciales condicionadas a un aporte del beneficiario que se concentren en tratar de lograr una alta rentabilidad y un mantenimiento adecuado de los bienes, y usando mecanismos de canalización de los recursos de bajo costo que minimicen la intervención de consideraciones políticas, que tan frecuentemente ha caracterizado a este tipo de ayuda en el pasado. El Banco Mundial ha venido desarrollando experiencias de este tipo en varios países de América, especialmente en el noreste del Brasil.

Lo que está destinado al fracaso es sobrecargar con recursos a instituciones financieras nacientes con la intención de "inyectar capital" al pequeño productor. Hay una larga trayectoria de proyectos fallidos que demuestran que lo que se obtiene con ello son altos índices de mora que desvirtúan el crédito como mecanismo de intermediación financiera.

Las tecnologías crediticias modernas que han demostrado ser sustentables se concentran en préstamos pequeños y de corto plazo para capital de trabajo, y sólo se amplía el servicio a préstamos de mayor porte después de haber trabajado

varios años con un mismo prestador, dualmente su capacidad de ahorro y de haber desarrollado gradualmente su capacidad de endeudamiento.

FONDO ESTADAL DE CREDITO AGRICOLA DEL ESTADO FALCON VENEZUELA

Nério Naranjo⁴

El Fondo Estatal Agrícola del Estado Falcón, FONECRA, fue creado por la ley promulgada por la Asamblea Legislativa del Estado Falcón, de fecha 30 de agosto de 1990, la cual ha sido objeto de dos reformas parciales: una el 6 de agosto de 1991, creando las bases legales para su puesta en marcha el 16 de septiembre del mismo año, y otra el 8 de agosto de 1995.

1. - OBJETIVOS

1. Dar una mayor flexibilidad al manejo de los instrumentos financieros y poder funcionar como organismos de primer piso, pero con la opción de colocar recursos en el sector a través de cofinanciamientos y fideicomisos con la banca comercial. La búsqueda de esta flexibilidad se explica en parte por las medidas del gobierno central en el instructivo No. 12, de fecha 06/06/91 del Consejo de Ministros, sobre el manejo de los instrumentos financieros por parte de los organismos de la administración

pública, y por la Resolución No. 91-05-03, del 23/05/91 sobre el encaje legal por parte del BCV.

2. Lograr una relación efectiva entre el Fondo Estatal de Crédito Agrícola y los organismos de planificación del Ejecutivo Regional.
3. Proporcionar la mayor autonomía de gestión al Instituto, así como establecer las bases de una mayor calificación para su gerencia que permitiera funcionar como un fondo de desarrollo moderno.
4. Asignación de un porcentaje fijo (1%) del situado constitucional del

⁴ Gerente del Fondo Estatal Agrícola del Estado Falcón, FONECRA.

Estado como aporte a los programas de desarrollo de FONECRA.

2. PERFIL GERENCIAL DE FONECRA

El propósito de FONECRA es promover las actividades productivas del sector agrícola regional a través de programas de organización, asistencia, capacitación y financiamiento a los sectores pequeños y medianos de la ganadería, pesca y agricultura vegetal. La implementación práctica de este propósito nos ha conducido a las siguientes conclusiones:

1. La dinámica integral del FONDO lo ubica como un organismo de desarrollo económico que hace del financiamiento el instrumento central del trabajo, girando alrededor del mismo muchos de los costos operativos de los programas complementarios (organización, capacitación y asistencia).
2. A pesar de ser los pequeños y medianos productores el objeto directo de los programas del FONDO, ello no es limitativo, pues no se descarta el apoyar algún proyecto de envergadura (agroindustria grande, por ejemplo) que pueda colaborar en forma significativa en la consolidación y desarrollo de amplios sectores productivos.

Patrimonio, origen de los recursos y funciones financieras. De acuerdo a la estructura legal vigente,

las fuentes de recursos disponibles para el FONDO son:

1. Aportes del presupuesto regional.
2. Cofinanciamientos o convenios con organismos públicos y privados.
3. Intereses generados por las inversiones financieras.
4. Utilidades por concepto de revalorizaciones en los procesos de recuperaciones.
5. Donaciones y otras fuentes similares.

Desde esta realidad y examinando al FONDO como institución financiera, se observa una limitación marcada en la capacidad de captar y generar recursos. Si a esto sumamos las tasas de interés por debajo de las que el mercado coloca la cartera agrícola, se pone en evidencia que uno de los retos más importantes de nuestra institución es el de la estabilidad patrimonial.

Limitar el papel de las instituciones a la administración de un patrimonio expuesto al deterioro por la vía de los subsidios implícitos, es una situación que obliga a fortalecer las estrategias de captación y diversificación de las fuentes de recursos, fortaleciendo y modernizando las estructuras administrativas. Así mismo, se hizo necesario, en función de la estabilidad propuesta, establecer una asignación porcentual fija del Presupuesto Regional, por parte del Ejecutivo.

El entorno financiero y las funciones financieras de FONECRA. El

proceso de reforma financiera que se adelanta en el país presenta las siguientes tendencias:

1. Eliminar los privilegios de los organismos financieros públicos frente a la banca comercial, eliminar subsidios y convertir estos organismos en instituciones de segundo piso.
2. Promover la creación de la banca universal o múltiple, impulsando una menor especialización.
3. Flexibilizar el manejo de las tasas adaptándolas al mercado.

Estas tendencias no coinciden con el proceso de desarrollo de los Fondos Regionales, pues éstos, además de no ser instituciones financieras específicas y no estar contemplados explícitamente en el proceso de reforma, tienen un perfil de organismo de desarrollo económico.

Sin embargo, lo anterior crea una situación que requiere de una revisión profunda sobre las funciones financieras del crédito agrícola y las normas y procedimientos que la rigen dentro de las instituciones regionales, a fin de cumplir un conjunto de requisitos que les permitan calificar como institución moderna, a los beneficios de los recursos nacionales e internacionales a través de organismos financieros.

3. LA DIRECCION Y ADMINISTRACION DE FONECRA

La gerencia corporativa de la institución es conducida por un Direc-

torio integrado por un Presidente de libre nombramiento por parte del Gobernador, y seis (6) directores representantes de las instituciones regionales y de las asociaciones de productores (art. 4 Ley), designados a través de una maquinaria que los gremios presentan al Gobernador. El Directorio define las políticas y estrategias globales de la institución, en sintonía con los lineamientos formulados por el Comité de Planificación Regional y la Secretaría Agrícola del Estado, en cuya elaboración participa activamente.

La gerencia ejecutiva del Fondo es responsabilidad de un Presidente y un Gerente General, los cuales cuentan con una Consultoría Jurídica de apoyo a tiempo completo. La gerencia media es ejecutada por una Gerencia Técnica y una Gerencia Administrativa, en cuyas áreas se ubican las unidades de apoyo necesarias, acordes con los planes corporativos del FONDO. Una de las situaciones que la gerencia de FONECRA ha venido enfrentando exitosamente y que debe ser objeto de consideración en todos los Fondos, es el surgimiento de conflictos de intereses entre los sectores productivos y el uso de criterios no financieros en la administración de los recursos y de los programas de crédito.

En este sentido surge la necesidad de aclarar gerencialmente el problema de la función social de la institución y del crédito otorgado. El financiamiento cumple una función social cuando crea la oportunidad y las condiciones

reales a un productor de consolidar su empresa generando fuerza y trabajo, y como consecuencia de esa función se da un proceso adecuado de recuperación del crédito para el reciclaje de la misma función social. Otro enfoque del problema pudiera llevarnos a contribuir a establecer un círculo vicioso de pobreza que involucre:

1. Uso ineficiente del recurso financiero del Fondo que tiene de por sí un alto costo social o alternativo para el Estado (créditos sin factibilidad).
2. Endeudamiento crónico del productor.
3. Estancamiento productivo a nivel de la unidad de producción.

Otro aspecto clave de esta materia es el de la tutela y control administrativo. FONECRA ha venido desarrollando parámetros que establecidos como procedimientos de la institución, sirvan para garantizar la eficiencia de la misma y de límite y evaluación para la acción de los administradores. Ya que nuestros Fondos no son susceptibles a supervisiones y tutelas por parte de la Superintendencia de Bancos, se hace necesario que haya leyes que establezcan condiciones sobre la solvencia que deben mantener estas instituciones que obliguen a los auditores a producir dictámenes precisos.

FONECRA ha utilizado hasta el presente los siguientes parámetros generales:

1. Composición del patrimonio y rendimiento.

2. Nivel de recuperaciones y efectividad de las cobranzas.
3. Sincronización permanente de la cartera crediticia a través de su clasificación normativa.
4. Composición y participación del gasto de funcionamiento.

Toda la situación descrita obliga a una estrategia dirigida a institucionalizar fuertemente la dirección de los Fondos, colocándola al margen de la lucha política partidista cotidiana y permitiendo la construcción de un liderazgo y de un personal calificado en la institución que garantice estabilidad y continuidad.

4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y TECNICOS

La estructura de funcionamiento del FONDO se soporta sobre la ley de creación y su reglamento general, complementado por un conjunto de resoluciones específicas aprobadas por el Directorio y convertidas en manuales de procedimientos, cuya naturaleza, obliga a ser flexibles y altamente dinámicos, enmarcados dentro de un criterio de uso racional del tiempo (recurso muy costoso en materia financiera) y de una progresiva automatización.

Los principales procedimientos definidos en el FONDO son:

4.1. En el área técnica de los créditos

Recepción de documentos. Análisis y aprobación de los créditos.

Imposición y seguimiento técnico. Convenios de pago y refinanciamiento. Conformación y control de expedientes. Contratación de seguros. Contratación de la asistencia técnica.

4.2. En el área administrativa

Fideicomiso de crédito. Cofinanciamiento. Recuperaciones. Contabilidad financiera. Liquidación de créditos. Compras. Evaluación de personal. Nómina. Contratación de personal. Viáticos. Control de ejecución presupuestaria. Fondo de garantía. Fondo de asistencia técnica.

4.3. En el área jurídica

Cobranzas extrajudiciales. Cobranzas judiciales. Daciones de pago. Formulación de documentos y constitución de garantías. Acuerdos especiales de pago. Cobranza ordinaria.

4.4. En el área gerencial

Funciones y perfiles de cargos. Normativas y funcionamiento del Directorio. Normativa de funcionamiento del Comité Calificador.

Dentro de las pautas generales que constituyen el marco de la evaluación de los procedimientos establecidos se han fijado los siguientes criterios operativos:

1. Son objeto de financiamiento sólo los desarrollos productivos en vías de consolidación técnica y económica. Nuestras instituciones tienen muy limitados recursos para financiar fundaciones, además de que son financiamientos de mediano

plazo, salvo excepciones especiales muy justificadas.

2. El procedimiento de la institución es abierta y casuística, dando a cada caso tratamiento independiente.
3. No se presupuesta en forma previa e inflexible la cartera de préstamos por sub-sectores.
4. Entre la fecha de introducción de los documentos (completos) por el solicitante y la decisión del Directorio pasará un tiempo máximo de cuarenta y cinco (45) días.
5. La relación de garantías debe ubicarse entre 1,5 y 2 a 1.

Uno de los procedimientos técnicamente más importantes es el referido a la asistencia técnica, la cual se ha venido ejecutando vinculado al crédito y con carácter obligante, obteniéndose resultados muy limitados. En la práctica los contratos individuales de asistencia técnica se han ido sustituyendo por la intensificación de las labores de seguimiento técnico y la asistencia técnica puntual, a través de profesionales, instituciones y empresas que contratan directamente con el FONDO los servicios al productor, quien paga con recursos del crédito o propios, según la situación. Los procedimientos en materia de proyectos de inversión y asistencia técnica tienden a convertirse en formalidades alejadas de la dinámica real del crédito, situación que es necesario revertir y reorientar hacia instrumentos de mayor identificación con el productor. Los detalles específicos sobre procedimientos

tos y normas están contenidos en el reglamento general del fondo y en sus normativas parciales.

En materia de recuperaciones, éstas se realizan por dos vías complementarias:

1. A través de la Banca Comercial utilizando como instrumento el fideicomiso de crédito.
2. Directamente a través de la unidad de recuperaciones del Fondo, ubicada en la Gerencia Administrativa.

Todos los fondos recuperados más sus intereses se incorporan al cierre de cada mes al fideicomiso bancario.

5. PRIORIDADES GERENCIALES DE FONECRA

La gerencia del FONDO ha pautado como prioridades de la institución un esquema de trabajo conformado por las siguientes metas:

5.1.-Estabilidad patrimonial

1. Elevado nivel de recuperaciones.

2. Mantener recursos colocados en inversiones rentables.

5.2.-Revisión y actualización permanente de los procedimientos. Racionalizar el tiempo y los recursos utilizados, para seleccionar y servir mejor al productor.

5.3.-Captación de recursos externos diferentes al presupuesto público del ejecutivo regional: En esta materia se han firmado convenios de cofinanciamiento con el ICAP, FCA, IAN, Alcaldías, y se tramitan recursos ante otros organismos como FONCOFIN, entre otros.

5.4.-Promover y participar en la formación de organizaciones regionales. Estas organizaciones pueden ser privadas o mixtas, y que sirvan de instrumento para la captación, financiamiento, promoción de inversiones y facilitación de procesos, destacando, entre otros: Fondos Ganaderos, Fondos de Garantías y un Sistema Regional de Ahorro y Préstamo Agrícola.

Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: Experiencias en la República Dominicana

Virgilio Rafael Gerardo³

I. INTRODUCCION

En nombre de la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito, Inc. (AIRAC), institución que represento en este Taller, quiero agradecer la invitación hecha por sus organizadores para compartir con ustedes nuestras experiencias en las tareas de intermediación financiera, llevada a cabo por instituciones cooperativas en el área rural de nuestro país, la República Dominicana.

El tema del desarrollo rural necesariamente tendrá que vincularse a factores que, como el acceso al crédito, hacen posible la realización de las metas planteadas en cualquier proyecto diseñado en este campo.

La calidad de vida de nuestro habitante rural, medida en base a la satisfacción de las necesidades básicas, es fundamental para comenzar a hablar del desarrollo de estos grupos sociales. Los grandes problemas causados por las migraciones internas de habitantes del interior del país a las grandes ciudades, tienen su origen en la insatisfacción de necesidades básicas en sus comunidades de origen.

La insatisfacción de necesidades básicas y la ausencia de oportunidades, expulsan a los habitantes de sus habitats respectivos, en la búsqueda de

esas oportunidades y muchas veces el bombardeo de la propaganda de radio y televisión, los confunden y los llevan a tomar decisiones que resultan a la larga en frustraciones que se traducen en una secuela de males sociales que permean toda la sociedad.

En la mayoría de nuestros países la correlación de la población en términos de rural/urbana ha cambiado mucho en los últimos 20 años. En la República Dominicana esta proporción hace 20 años era 60/40 aproximadamente y en la actualidad es de 44/56 aproximadamente (Censo de pobla-

³ Presidente de AIRAC (Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Créditos) de la República Dominicana. La presente ponencia fue presentada en el Taller Crédito Agrícola para el Desarrollo Rural, efectuado en Caracas, Venezuela, del 21 al 26 de Noviembre de 1995.

Las cooperativas como empresas socioeconómicas comunitarias y autogestionarias, están en capacidad de dar respuesta a esa demanda de financiamiento de necesidades básicas que existe en nuestras comunidades rurales, para hacer posible un desarrollo armonioso de todos los factores que intervienen en lo que sería un verdadero desarrollo rural integrado en nuestro país.

Desarrollaremos nuestra presentación en base a datos y experiencias de las cooperativas que forman parte del Sistema AIRAC, sin dejar de reconocer que en el país existen otras cooperativas de las cuales conocemos muy poco sobre su funcionamiento.

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) es una organización no gubernamental creada por decreto del Poder Ejecutivo No. 224-91, de fecha 10 de junio de 1991, como culminación de un proceso que se inició en 1984. En esa fecha el Banco Central de la República Dominicana y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) comenzaron la ejecución de un Proyecto de Movilización de Ahorros Rurales (PMAR), con el objetivo de promover el desarrollo y expansión de instituciones financieras rurales a nivel básico y financieramente viables, para proporcionar servicios financieros completos a las familias rurales del país. Como vehículo se escogió el modelo institucional de las cooperati-

vas de ahorro y crédito. El programa inicial fue renovado con el nombre de Programa de Servicios Financieros Rurales (PSFR) bajo un nuevo proyecto que se ejecutó hasta 1992.

Desde los inicios del (PSFR) se visualizó la constitución de una organización de segundo nivel, financiada por las cooperativas miembros, que prosiguiera con los procesos de fortalecimiento de las mismas, más allá de la duración programada del proyecto. Esto fue un elemento importante, ya que desde el comienzo se preveía la continuidad institucional futura a los esfuerzos desplegados. Al finalizar el PSFR en 1992, las 16 cooperativas adscritas al programa, que ya en 1991 habían constituido el AIRAC, asumieron el financiamiento total de la Asociación como un organismo asociativo, financiado por sus cooperativas miembros y con los siguientes objetivos:

1. Representar a sus cooperativas miembros frente a terceros.
2. Proveer asistencia técnica y servir de vehículo de profesionalización y transferencia de tecnología bancaria moderna hacia las cooperativas miembros, en las áreas de organización, contabilidad, administración financiera, mercadeo y cómputos.
3. Establecer un centro de información económica financiera accesible a sus miembros.
4. Servir como central de liquidez a las cooperativas miembros a través

de un Fondo de Estabilización y Reservas (FER), y como instancia de transferencia de liquidez dentro del Sistema de Cooperativas miembros, mediante de un Fondo Especial de Inversiones (FEI).

5. Servir como ente autoregulatorio de las cooperativas miembros, estableciendo procedimientos, políticas y sistemas de monitores que garanticen la transparencia de las operaciones de AIRAC y entre las cooperativas.

1. EL CREDITO RURAL

El servicio de crédito es uno de los menos accesibles en la zona rural de nuestro país. Es común encontrar declaraciones en la prensa que hablan de la incapacidad de las instituciones estatales de fomento, regulación y financiamiento del sector agropecuario para hacer frente a la creciente demanda de crédito de este sector.

Tradicionalmente ha habido una falta de incentivos para la banca privada en las zonas rurales de nuestro país. Este desincentivo se fundamenta en lo riesgoso y poco rentable que resulta este mercado, comparado con las oportunidades de negocios que tienen las instituciones intermediarias financieras formales en las zonas urbanas cuanto más cerca se encuentren de los principales centros urbanos de Santo Domingo y Santiago de los Caballeros.

Es evidente el crecimiento experimentado por el mercado financiero

regulado entre los años 1970 y 1989. En el año 1970 operaban en el país veintiuna (21) instituciones en el sector regulado, mientras que para 1989 el número de instituciones llegó a ochenta y cinco (85).

A partir del año 1990 comenzó la crisis del sector financiero que causó la desaparición de por lo menos seis bancos comerciales y un número no determinado de instituciones financieras informales. Según la Superintendencia de Bancos, "El sistema financiero dominicano al 30 de junio de 1994, estaba conformado por 282 instituciones que se encontraban operando, con una estructura integrada por 14 bancos comerciales (incluyendo 3 bancos autorizados a ofrecer servicios múltiples bancarios y al Banco de Reservas que es una entidad estatal), 5 bancos hipotecarios, 25 bancos de desarrollo, 19 asociaciones de ahorro y préstamos, 166 financieras, 42 casas de préstamos de menor cuantía, así como por el Banco Nacional de la Vivienda, el Banco Agrícola y la Corporación de Fomento Industrial".

El crecimiento no sólo fue en el número de instituciones, sino que también se reflejó en el tamaño y composición de la red bancaria, lo cual acusó una substancial expansión.

No obstante el crecimiento experimentado, tanto en número de instituciones, como en número de oficinas (agencias y sucursales), no fue notoria la presencia de estos servicios en las zonas apartadas, sino lo que realmente

ocurrió fue una concentración de estas oficinas en el Distrito Nacional y en la región norte del país, o sea, que siguió evidenciándose el sesgo urbano del desarrollo financiero, marginando cada vez más a los usuarios de las regiones apartadas y con menos densidad poblacional del país.

Lo peor de todo esto es que las contadas comunidades beneficiadas con la instalación de una de estas nuevas oficinas de servicios bancarios, sus habitantes resultaron decepcionados en muy breve tiempo, al darse cuenta de que sólo eran oficinas de captaciones de recursos, los cuales eran trasladados a los centros urbanos para financiar proyectos más atractivos que los identificados en las zonas rurales. En vano trataron estas personas de obtener préstamos solicitándolos al nuevo banco. Siempre aparecían nuevos requisitos que los descalificaban como beneficiarios de un crédito, y le decían claramente que para el banco él era un cliente importante pero sólo como depositante.

En este segmento del mercado financiero fue donde las cooperativas encontraron un nicho adecuado para desarrollarse y, valiéndose de todas las ventajas comparativas que tienen sobre el resto del mercado financiero, ofrecer a sus asociados, y a través de ellos a las comunidades, las oportunidades de acceso al crédito que por razones de diseño de políticas, no habían podido alcanzar.

2. EXPERIENCIA

Nuestra experiencia es fundamentalmente en el manejo de instituciones intermediarias financieras complejas. El conjunto de las cooperativas que integran la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito Inc. (AIRAC), participaron en los dos programas de asesoría y asistencia técnica mencionados anteriormente, auspiciados por la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID), administrado por el Banco Central, y con la asistencia técnica de Ohio State University, mediante lo cual se inició un proceso de transferencia de tecnología bancaria hacia estas instituciones, para que las pusieran en condiciones de asimilar los cambios necesarios para llevar a cabo con éxito la intermediación financiera en un medio que, como el rural, presenta tantas dificultades.

Estas cooperativas, además de otorgar crédito a sus asociados, tienen sistemas establecidos de captación de ahorro, por medio de los cuales obtienen los fondos necesarios para financiar sus carteras de crédito. En adición, algunas obtienen préstamos externos que les sirven de complemento a sus esfuerzos locales por atraer fondos, pero esencialmente las cooperativas están diseñadas sobre la base de la autosuficiencia de fondos para operar, en términos geográficos, pues los recursos captados en una comunidad son colocados entre los prestatarios de esa misma comunidad. Por definición así tiene que ser, puesto que las asociaciones cooperativas no

pueden hacer transacciones con no asociados. Por eso es imposible que una cooperativa se convierta en exportadora neta de recursos financieros de una comunidad a otra.

Comparación de las metas iniciales con los resultados alcanzados en el desarrollo del PSFR.

INSTITUCIONES	METAS	RESULTADOS
Número de Cooperativas	20	16
Recursos captados (US\$ millones)	11.2	14.5
Cartera de Crédito (US\$ millones)	8.2	12.7
Número de Asociados	27.000	34.000
Créditos vigentes	9.530	12.755
Socios ahorrantes	25.000	33.748
Instituciones autosuficientes %	90	100%

AIRAC maneja un fondo de liquidez llamado Fondo de Estabilización y Reservas (FER) y un Fondo Especial de Inversiones (FEI). En el FER las cooperativas del Sistema deben invertir el 10% del total de sus captaciones. Este fondo también funciona como prestamista de última instancia en caso de iliquidez momentánea de una de las cooperativas, motivada por un retiro inesperado de depósitos o por cualquier otro motivo de origen externo que ponga en peligro la estabilidad de la empresa. En el FEI se pueden hacer inversiones en momentos de sobrelíquidez de la institución, con el fin de disminuir los

costos financieros, y también pueden buscar recursos en momentos de iliquidez.

3. CARACTERISTICA DE LOS SERVICIOS

Aunque trabajamos con instituciones que desarrollan sus actividades

crediticias en el área rural, su cartera no está dedicada exclusivamente a financiar actividades agropecuarias. Tradicionalmente se ha considerado que el crédito rural es sinónimo de crédito agropecuario, lo cual es un error desde nuestro punto de vista, puesto que aunque los dos van dirigidos a la misma población meta, el agropecuario debería ser dedicado a actividades relacionadas con la agricultura o con la pecuaria, mientras que el rural abarca una más amplia gama de actividades que pueden ser desarrolladas en las zonas rurales y que tienen que ver con las necesidades normales y cotidianas del hogar rural.

Es normal y legítimo que un habitante rural tenga las siguientes necesidades que desee satisfacer por medio de la adquisición de un crédito:

- Compra de un vehículo, para uso privado o público.
- Instalar una micro o pequeña empresa, comercial o industrial.
- Compra de un electrodoméstico.
- Construcción o reparación de su vivienda.
- Pagar servicios médicos o comprar medicinas.
- Comprar ropas.
- Ir de paseo, o sea, pagar actividades de diversión.

4. CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas miembros de AIRAC son instituciones autónomas que están dedicadas a la actividad de intermediación financiera, en zonas de nuestro país donde tradicionalmente la población no ha tenido los servicios del sector formal de la banca. Los elevados costos de operación de manejar un mercado tan pequeño y riesgoso como el que representa la clientela típica de una cooperativa promedio, es lo que ha creado el desincentivo para las instituciones financieras formales extenderse hasta estos sectores de nuestra economía.

Las ventajas comparativas que presentan las cooperativas frente a las demás instituciones del sector las hacen financieramente viables, aún en

un medio con tantos inconvenientes. Algunas de estas ventajas son:

1. Son dirigidas por los mismos dueños, quienes son a la vez los usuarios de los servicios que ofrece la institución. Esto se traduce en una disminución del costo operativo, pues hay aún un alto componente de trabajo voluntario ofrecido por el socio en sus labores de dirección dentro de la cooperativa.
2. Por ser instituciones locales y de carácter mutualista, los miembros se conocen entre sí, en su gran mayoría, lo que contribuye grandemente en el abaratamiento del costo de la información sobre los clientes o socios prestatarios, lo que facilita el análisis de las solicitudes y préstamos y elimina gran parte del riesgo crediticio.
3. Las condiciones de instalación en cuanto a planta física y equipos, para este tipo de institución, son relativamente más flexibles que para una sucursal bancaria u otra institución similar.

El conjunto de instituciones cooperativas que componen la membresía de AIRAC tienen definida una política de crédito que privilegia la satisfacción plena de las necesidades de crédito del hogar rural, no especializándose en el ofrecimiento exclusivo de crédito agropecuario. En el caso del crédito agropecuario, este es ofrecido como parte del paquete contenido en la cartera total de la institución, como un renglón más a financiar, y para calificar

como prestatario basta con llenar los requisitos contenidos en el reglamento de crédito de la institución, el cual no contempla privilegio alguno para este tipo de préstamo.

Por temor al efecto de la fugibilidad, que generalmente afecta negativamente los programas de crédito dirigidos, las cooperativas de AIRAC han preferido diseñar una política que no discrimine a los usuarios de crédito por el tipo de actividad a financiar, sino que a todos se les evalúa en base a criterios que tienen relación con su capacidad de pago, carácter, garantía, etc. Es evidente que estas instituciones carecen de un interés fomentalista, derivado de la ausencia de fuentes externas que les provean los recursos necesarios para compensar los efectos negativos descritos anteriormente.

Las cooperativas que conforman el Sistema AIRAC están dedicadas a financiar las necesidades del hogar rural de las comunidades donde operan, con base a los tres criterios de análisis de crédito mencionados anteriormente, a saber: carácter, capacidad de pago y garantía.

Uno de los aportes fundamentales al desarrollo rural que hacen las cooperativas de nuestro sistema a las comunidades donde actúan es que se opera un proceso de inserción de los clientes de las cooperativas en el sistema financiero nacional, gradual y espontáneo, sin que exista una política que promueva tal acción dentro de las

cooperativas.

Cada individuo va trillando su propio camino con su comportamiento como usuario de los servicios de la cooperativa, cuando el acceso a las fuentes convencionales de crédito depende de la recomendación favorable de la cooperativa. La situación que se presenta con más frecuencia es que el cliente de la cooperativa, en su proceso normal de crecimiento va adquiriendo la capacidad que le permite optar por nuevos y mejores niveles dentro de las posibilidades que ofrece el sistema financiero nacional.

La mayoría de las veces la cooperativa no está en condiciones de satisfacer las nuevas demandas del prestatario, por lo que tiene que buscarla en otra institución del sistema financiero nacional, que por ser más grande, le ofrece lo que no encuentra en su propia cooperativa. Muchas veces estas personas se mantienen como clientes de ambas instituciones, pero en la mayoría de los casos se quedan con la institución que mejores condiciones le ofrece en préstamos. El reto de la cooperativa entonces es de hacerse más y más competitiva con miras a retener su clientela más calificada.

A pesar de que como sistema, existe la posición antes descrita frente a los programas de crédito dirigidos, dentro de la membresía de AIRAC hay dos cooperativas que tienen en ejecución programas dirigidos a beneficiar especialmente a productores

agropecuarios: la cooperativa San José y la Amor y Paz.

La cooperativa San José puso recientemente en marcha un programa de crédito para beneficiar a sus asociados ganaderos, mediante el cual obtienen financiamiento a tasas preferenciales y con plazos más cómodos y adaptados a los ciclos productivos. Algunos de estos financiamientos son pagados a término.

Esta medida fue tomada por la cooperativa cuando se dio cuenta de que los prestatarios más grandes y menos riesgosos estaban siendo atraídos por los bancos comerciales, ofreciéndoles mejores condiciones de préstamos. Por ello la cooperativa se vio compelida a revisar su política o a conformarse con quedarse con los clientes pobres, fruto de la selección adversa de la clientela a la que la estaba llevando el diseño de una política sesgada en favor de retener sólo a los que no eran sujetos de crédito en el sector formal del mercado financiero nacional, por ser los más riesgosos.

La cooperativa Amor y Paz ha puesto en funcionamiento un programa de crédito con fondos del Banco Agrícola de la República Dominicana, para beneficiar a socios productores de arroz. Mediante este programa se pretende que el socio adquiera la capacidad de demandar crédito en una institución cualquiera del mercado formal, empezando por el propio Banco Agrícola, al que los usuarios

pueden acceder directamente luego de agotar un periodo como clientes de la cooperativa dentro del programa.

La experiencia que la cooperativa ha acumulado con el manejo de este programa es que los agricultores usan las fuentes alternas de financiamiento en un tiempo promedio de tres años, que equivalen a seis cosechas de arroz. Las fuentes alternas que normalmente usan son: factorías de arroz, Banco Agrícola y recursos propios.

6. CONCLUSION

De nuestra experiencia en la República Dominicana en una actividad relacionada con el desarrollo rural, como es el crédito canalizado a través de intermediarias financieras cooperativas, podemos sacar varias conclusiones, entre las cuales, las siguientes consideramos las principales:

1. La política básica que ha dominado las operaciones del sistema AIRAC ha estado fundamentada en:
 - Transparencia financiera con calidad operativa.
 - Tasas de interés de mercado y competitivas para cubrir los costos.
 - No direccionalidad del crédito a rubros o actividades específicas.
 - Expansión de los servicios previstos.
 - Un fuerte compromiso de la Junta de Directores.

- Actitudes y mecanismos institucionales determinados frente a los créditos blandos o donaciones internacionales recibidas por las cooperativas miembros.

2. Originalmente se proyectó involucrar a 31 cooperativas en todo el país. Entre los problemas básicos encontrados para que esto no fuera posible y que sólo nos quedáramos trabajando con 16, figuran:

- La dispersión geográfica a nivel nacional, que incrementaba los costos de ofrecer el servicio de asistencia técnica de AIRAC a las cooperativas.
- La escasa dimensión inicial de las cooperativas, que operaban muy por debajo del punto de equilibrio.
- Los bajos niveles de ingreso de las poblaciones escogidas para promocionar o reactivar las cooperativas de ahorro y crédito.
- La carencia del hábito de ahorro en muchas comunidades, conjuntamente con los altos niveles de analfabetismo.
- Un marco legal obsoleto que regula a las cooperativas manteniendo ciertas normas e índices de la era donde la devaluación y la inflación eran fenómenos desconocidos.
- La dependencia de muchas comunidades de una sola actividad económica y de uno o

dos cultivos, con las consiguientes concentraciones de riesgo.

- Los niveles de ingreso de la población rural bajo la zona de influencia de las cooperativas miembros es como sigue:
 - El 20% percibe ingresos por debajo del salario estipulado en el equivalente de US\$113 mensuales.
 - El 45% percibe ingresos equivalentes a un salario mínimo.
 - El 30% percibe ingresos de 2 a 3 salarios mínimos y,
 - El 5% tiene ingresos superiores a 4 salarios mínimos.
- 3. Las cooperativas que integran el Sistema AIRAC han logrado una muy buena cobertura de servicios en las comunidades donde operan, llegando a servir entre un 4% y un 8% de la población total de las comunidades.
- 4. Los elementos positivos que ayudaron para alcanzar los logros antes descritos fueron:
 - El apoyo decidido del Banco Central, lo que influyó al inicio para que la población creyera en el proyecto, en el periodo 1983-1992.
 - Una clara visión programática, orientada hacia la provisión de servicios financieros con sostenibilidad y autosuficiencia.
 - Constante énfasis en los motivos y filosofías que apoyaban el desarrollo del proyecto: trans-

parencia conceptual de los programas.

- Una clara actitud hacia los recursos donados o canalizados por la vía de préstamos blandos: el costo de oportunidad es reconocido gerencialmente para fines de análisis.
 - La inclusión del personal directivo de las cooperativas en las decisiones de los programas y de AIRAC, para lograr que fuera un programa auto-gerenciado.
 - La no direccionalidad del crédito a rubros específicos y pre-seleccionados.
 - Coherentes programas de entrenamiento para los directivos y el personal operativo de las cooperativas del sistema.
5. Entre las limitantes más importantes se encuentran:
- La historia de descrédito previo que afectaba en general al sistema cooperativo, lo que se constituyó en fuente de desconfianza.
 - La falta de recursos económicos en AIRAC para avanzar agresivamente algunos de los programas.
 - La intromisión y oferta de donantes y organismos internacionales que promovían, al inicio, criterios de operación diversos a los deseados por la gestión del proyecto: tasas subsidiadas, dirección del crédito, y cumplimiento de metas irrespetando la realidad local.
6. La experiencia del PSFR y AIRAC demuestran que:
1. Es viable ofrecer servicios financieros completos en comunidades rurales.
 2. Los principios básicos de operación deben ser:
 - Servicio de ahorro y crédito a costo completo.
 - Insistir en los niveles de profesionalidad y transparencia.
 - Activa participación de los Directores.
 - Instrumentos bien diseñados financieramente.

LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO Y ASISTENCIA TECNICA DEL FONDO GANADERO DEL SUROESTE DE VENEZUELA

Caracciolo Carren⁴
Luis Mantilla

1. INTRODUCCION

La problemática ganadera tradicional y actual del país que hoy ha hecho crisis, nos ha obligado y nos sigue obligando a buscar alternativas de solución a los problemas que tradicionalmente han sido considerados irresolubles. La acción de fomento ganadero como política necesaria por desarrollar para la consolidación de la ganadería nacional o regional, ha sido enfocada hasta el presente como una función exclusiva del Estado venezolano. El sector productor ganadero ha tenido una actitud pasiva y poco clara en cuanto a su contribución en la elaboración y formulación de una política de Estado de fomento ganadero, a nivel nacional y regional. Es por ello, que conscientes de este vacío institucional gremial, nos dimos a la tarea, en la región del Sudoeste de Venezuela, de crear e implementar un mecanismo de participación colectiva que coadyuvara en la solución de la problemática antes planteada. Es la intención de este trabajo compartir nuestras experiencias en el proceso de formación e implementación de la empresa gremial fondo ganadero FOGASOA, así como también el progreso alcanzado con todos sus altibajos, en el intento de contribuir con el fomento ganadero regional.

2. JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES

2.1. Origen del Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela (FOGASOA)

Es necesario entender en primer lugar y tener como principio básico que la base fundamental de la ganadería de una nación son, por una

parte, sus hombres, necesarios para su implementación, y por la otra sus vientres aptos para la reproducción, y que por consiguiente para llegar a ser un ganadero con suficiente producción para autoabastecerse, es función primordial, obligatoria y de principio del gobierno nacional y de los gremios ganaderos, el dedicarse a la búsqueda

⁴ Miembros del cuerpo técnico del Fondo Ganadero del Sudoeste, FOGASOA

de mecanismos y sistemas de producción que garanticen la presencia del hombre de campo como agente colonizador, para que logre el incremento necesario del pie de cría y como consecuencia alcanzar el objetivo nacional del autoabastecimiento permanente en materia de carne y leche.

Se ha demostrado al correr de los años y a través de los distintos gobiernos de turno, ministros y jefes del sector pecuario, que el autoabastecimiento no se logra solamente con la inyección de recursos monetarios circunstanciales de la banca oficial o privada, ni con programas a nivel nacional que duren lo que dura un ministro de agricultura o un jefe de zona del MAC. La ganadería de cría no puede ser manejada en una forma circunstancial, es una empresa de toda la vida, con inversiones a largo plazo y como tal tenemos que enfocarla. Para ello tenemos que buscar fórmulas de financiamiento, producción y comercialización de acuerdo con cada región y a la altura de nuestras necesidades, que perduren a través de los gobiernos de turno y proporcionen la estabilidad que se requiere para este tipo de empresa.

Es así como la Asociación de Ganaderos y Agricultores del Sudoeste Andino AGASOA, como institución gremial, representante de un vasto sector de los productores de la región, consciente por una parte de la necesidad de respuesta a una serie de planteamientos del sector ganadero,

tradicionalmente sin solución y de la falta a nivel de la región de un programa estable y permanente de desarrollo ganadero, que no significara una solución de momento, y dentro de un análisis objetivo de la problemática ganadera actual, visualizó la creación del Fondo Ganadero del Sudoeste como una alternativa y una contribución a los siguientes planteamientos e interrogantes (Carrero, 1987):

- Cómo aumentar la producción de carne y leche de la región sudoeste, con un potencial ganadero mayor que la región zuliana?
- Cómo contribuir a incentivar y fortalecer la presencia del ganadero venezolano, colonizador de tierras nuevas, en la frontera del sudoeste?
- Cómo establecer un lazo de unión entre el ganadero con excedentes de ganado y el mediano o pequeño productor, colonizador de tierras nuevas, baldías y fronterizas, con pastos, pero sin ganado y sin acceso a financiamiento bancario por su condición de ocupante con tenencia rural precaria?
- Cómo parar la matanza de vientres útiles para la cría que hay en la actualidad, cuando el único canal de mercadeo semiabierto para su comercialización es el matadero?
- Si se prohíbe la matanza de hembras, a quién le vende el criador los vientres que no puede retener en su finca, por problemas de sobrecarga, selección o necesidades.

• Quién puede comprar en la actualidad novillas para la cría, cuando el financiamiento por la banca privada es antieconómico a muy corto plazo, y por la banca oficial que no funciona por falta de recursos permanentes y adecuados?

- Cómo establecer un sistema de financiamiento permanente que garantice la colocación de novillas aptas para la cría y el capital de trabajo necesario para producir en una zona de colonización?
- Cómo restablecer la confianza perdida de la banca privada para el financiamiento del pequeño y mediano productor en programas de cría?
- Cómo establecer y canalizar una demanda por investigación e información técnica, que promueva el desarrollo de programas destinados a la solución de problemas ganaderos a nivel regional?
- Cómo lograr que el cebador tenga una fuente segura de ganado para la ceba?
- Cómo ayudar al pequeño y mediano productor para evitarle la dificultad de acumular deuda sobre deuda para poder mantener la finca en funcionamiento?
- Será la solución al problema de nuestra cría solicitarle al gobierno la inyección de grandes sumas de dinero, que al igual que en anteriores oportunidades, se agotan y seguimos con los mismos problemas?

No se puede seguir exigiendo soluciones rápidas a problemas de años en la industria ganadera. La creación del Fondo Ganadero del Sudoeste se visualiza como una solución alterna a muchos de los planteamientos anteriores en una forma que trasciende más allá de lo meramente circunstancial.

2.2. Antecedentes y origen de los fondos ganaderos

En el año 1946, en la ciudad de Medellín del Departamento de Antioquia de la República de Colombia, un grupo de empresarios incentivaron al sector industrial y al gobierno a constituir una empresa de fomento pecuario, controlada por los ganaderos y orientada a la "cría de ganado a medias", actividad que se realizaba y se realiza en varios países latinoamericanos, entre los grandes ganaderos y propietarios de terrenos que carecían de ganado (Cerna, 1987).

Con el tiempo la idea se cristalizó en un proyecto de gran éxito y poco a poco, fue naciendo un fondo ganadero en cada departamento. Según Gómez (1992), por sugerencia del mismo gremio y con apoyo en experiencias previas exitosas de gobiernos seccionales, se instituyó, mediante la Ley 26 de 1959, un sistema especializado de crédito ganadero en especie para productores medianos y pequeños, que tomó el nombre de Fondos Ganaderos y en el cual se incorporaba por primera vez, capital privado, mediante la inversión forzosa de los bancos

comerciales. En todo este periodo se ha legislado activamente para llegar a conformar una serie de leyes, que promueven, protegen y dan forma jurídica a los fondos ganaderos y a la Federación de los Fondos Ganaderos de Colombia. Entre los éxitos alcanzados por los fondos ganaderos de Colombia, se pueden enunciar (Cerna, 1987):

- Manejan, directa o indirectamente, gran parte de la producción bovina del país.
- Controlan una importante fábrica de productos veterinarios, herbicidas y demás compuestos químicos necesarios para las explotaciones pecuarias.
- Poseen fábricas de sales minerales para el abastecimiento de sus rebaños.
- Contratan la fabricación de equipos y maquinarias utilizados en la ganadería, o los importan para proveer a los depositarios.
- En los centros de producción mantienen tiendas bien abastecidas de insumos pecuarios que venden a bajos precios.
- Cada fondo ganadero ha desarrollado fincas modelos dedicadas a la cría de animales puros, la investigación y la capacitación del sector ganadero.
- Disponen de un excelente equipo de extensionistas que han logrado la difusión de técnicas de producción ganadera en las explotaciones que ellos asisten.
- Promueven la importación de

ganado de gran valor genético, semen y embriones para el mejoramiento de la ganadería.

- Organizan semanalmente en todo el país las ferias ganaderas que son garantía para el productor de un mercado seguro y un buen precio por su ganado.
- Son accionistas de mataderos industriales.

En resumen, los Fondos Ganaderos en Colombia han sido factores decisivos en el desarrollo de la ganadería de ese país.

3. DESCRIPCIÓN DE FOGASOA

Hace unos diez años se fundó el Fondo Ganadero del Ecuador, y en 1984, bajo el patrocinio de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), se fundó el Fondo Ganadero de Honduras, con tanto éxito, que se tomó esta experiencia como modelo para difundir la idea en los países que asiste la AID. En 1989 se crea el Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela, S.A. (FOGASOA, S.A.) bajo la promoción de la Asociación de Ganaderos y Agricultores del Sudoeste Andino (AGASOA) y la Corporación Venezolana del Sudoeste (CVS).

3.1. Definición. FOGASOA es el Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela. Es una sociedad anónima de naturaleza mercantil agraria, inscrita en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira. Es una empresa de capital mixto, constituida por 160 accionistas,

de los cuales 158 son ganaderos de la región sudoeste de Venezuela. Igualmente son accionistas de la empresa la Asociación de Ganaderos y Agricultores del Sudoeste Andino (AGASOA) y la Corporación Venezolana del Sudoeste (CVS).

3.2. Accionistas y Distribución del Capital. El capital suscrito de la compañía es de treinta y ocho millones de bolívares (Bs. 38.000.000), pagado en un 41%. El 87% del capital está en manos del sector ganadero y sólo un 13% en manos del sector oficial. El pago del capital suscrito por los accionistas ganaderos fundadores se realizó mediante un proceso innovador de recaudación, que consistió en la tierra, traslado y otorgamiento en "contratos de participación" de 1.228 reses dadas en pago. Gracias a este mecanismo de aporte del capital se pudo constituir la empresa con un aporte mayoritario de capital privado. El sector oficial está representado por la CVS. (Corporación Venezolana del Sudoeste), ente gubernamental encargado del desarrollo regional y cuya participación en la empresa está reglamentada por disposiciones estatutarias que limitan la participación de entes públicos a la suscripción de acciones tipo "B", y que en conjunto nunca podrá ser mayor al 20% del capital social. Igualmente las personas naturales o jurídicas del sector privado pueden ser propietarias de acciones tipo A, hasta un máximo del 2% del capital social. Personas vinculadas entre sí dentro del cuarto grado de

consanguinidad y segundo de afinidad en conjunto, no podrán ser propietarias de acciones que representen más del 5% del capital de la empresa. Estas disposiciones estatutarias se acordaron en función de mantener la toma de decisiones lo más abierta y democrática posible, para evitar la concentración de capital y poder de decisión en pocas manos.

3.3. Objetivos del FOGASOA

- Contribuir al fomento y mejoramiento de la ganadería a nivel regional, orientando gran parte de sus actividades a la cría, levante y ceba, mediante la formación de compañías de ganados en participación.
- Contribuir al financiamiento y desarrollo de los pequeños y medianos productores, permitiéndoles el mejoramiento de sus fincas mediante el aporte de ganado, asistencia técnica e insumos.
- Contribuir a la canalización de recursos y técnicas para la solución de los problemas comunes de los ganaderos de la región, mediante el establecimiento de fincas pilotos, que sean centros de enseñanza y divulgación de nuevas técnicas, a fin de aplicarse en las fincas de los ganaderos depositarios del Fondo.
- Colaborar con el criador de razas puras, garantizándole la colocación de sus sementales, colaborar con el criador comercial asegurándole la colocación de sus mantes y

mantas, y garantizándole al cebador una fuente segura de animales para la ceba.

- Colaborar directamente con el mediano y pequeño productor para que tenga ganado suficiente y obtenga el máximo aprovechamiento de su finca. De igual manera, le evita la dificultad de acumular deuda sobre deuda, y poder mantenerse funcionando, proporcionándole un importante capital de trabajo, a quien por no ser propietario de la tierra está en condiciones muy difíciles para obtener créditos.
- Evitar cualquier sistema que signifique endeudamiento del productor, porque muchas veces, es el cumplimiento de obligaciones con los acreedores lo que obliga al pequeño y mediano productor a descapitalizarse vendiendo sus mejores animales.
- Evitar que los pequeños y medianos productores se descapitalicen vendiendo sus mejores vacas para la matanza cuando tienen urgencia de dinero. El Fondo Ganadero se las compra, con la ventaja de que pueden conservarlas en la finca en "contrato de ganado en participación", aprovechando así una parte de las crías producidas.

3.4. Principios de Acción

La vigencia de la fórmula de Fondo Ganadero, como política de Estado para el fomento de la ganadería, tiene hoy una aplicación indiscutible. Es

muy importante tener claro la actividad de fomento a la ganadería que puede desarrollar el Fondo Ganadero. Consideramos que el Fondo debe cumplir prioritariamente una función social, en cuanto a la redistribución del ingreso, y que los efectos de dicha acción son altamente favorables para el desarrollo de la industria ganadera. Sin embargo, antes que con un objetivo social el fomento de la ganadería está íntimamente relacionado con su proceso de capitalización, es decir, con el estímulo al ingreso o afluencia y permanencia del capital hacia dicho sector, así como la reinvención de las utilidades obtenidas.

En estos términos se entiende que el objetivo central del Fondo es el de contribuir a que el contratista que recibe ganado, genere una tasa de excedente disponible para ser invertido en la actividad, una vez que haya cubierto sus propios gastos de mantenimiento.

Igualmente es de considerar la vigencia del programa Fondo Ganadero en la coyuntura actual de nuestra industria, cuando existe una preocupante liquidación del inventario ganadero a consecuencia de la situación económica general del país y en particular por la camisa de fuerza en que nos ha colocado el alza excesiva de los intereses de los préstamos contratados, que ha conducido a una situación de tener fincas solas, sin ganado suficiente para obtener el máximo aprovechamiento del capital invertido.

Es aquí cuando el Fondo Ganadero es factor de recuperación del pequeño y mediano productor al evitar su descapitalización, cuando por tener que cumplir compromisos económicos o satisfacer necesidades familiares, tenga que sacrificar vientres que aún son útiles. En este sentido, el Fondo Ganadero adquiere los vientres, con la ventaja de que puede conservarlos en la finca bajo contrato de ganado en participación, aprovechando así un porcentaje de las crías producidas. De esta manera se evita que el ganadero se endeude, se conserva intacto el potencial del rebaño nacional, y el productor aportando su labor y la infraestructura de que disponga su finca, apoyado por el departamento de soporte técnico del Fondo, adquiere un capital de trabajo que le permite mantener su unidad de producción en condiciones máximas de explotación. Esta es en términos generales, nuestra filosofía de acción y lo que nos hemos planteado sacar adelante.

Esta filosofía o principio de acción se podría resumir de la siguiente manera: el Fondo actúa como intermediario financiero al contratar créditos por intermedio de la banca comercial con recursos del Fondo de Crédito Agropecuario, para ser invertidos en ganado de cría, los cuales son proporcionados como capital de trabajo a los ganaderos. Estos últimos no tienen que hipotecar sus fincas, ni pagar intereses por el ganado que reciben del Fondo. Por lo tanto el único responsable ante los organismos financieros

es el Fondo.

El ganadero contratista también recibe asistencia técnica e insumos a bajo costo. Esto le asegura al Fondo que se cumplan los programas de manejo y sanitarios y, de esta forma, garantizar el buen desempeño del ganado. El Fondo también apoya a los ganaderos en la comercialización del ganado de levante, cría o matadero.

Los beneficios económicos dependen de la productividad de cada rebaño. Esto es debido a que las utilidades a repartir entre el contratista y el Fondo, dependen directamente de los porcentajes de destete en contratos de cría y de la ganancia diaria de peso en los contratos de levante y ceba.

De esta manera, el Fondo Ganadero al intervenir directamente en el proceso de compra, producción, asistencia técnica y comercialización del ganado en manos de los contratistas-depositarios, ejerce una función de apoyo y de fortalecimiento a la ganadería, más completa que la banca oficial o privada, que sólo se limitan al suministro circunstancial de recursos financieros.

3.5. Área de Acción

A. El área de acción de FOGASOA. EL territorio atendido está enmarcado dentro de la zona de influencia geográfica y político-administrativa que se conoce como región Sudoeste de Venezuela. Dicha región se ubica en el extremo sur-occidental de Venezuela, especifica-

mente en el Estado Táchira y los municipios José Antonio Páez del estado Apure y Ezequiel Zamora del estado Barinas. La región limita por el norte con los estados Zulia, Mérida y Barinas; por el sur con el Departamento Arauca, República de Colombia; por el este con los estados Barinas y Apure; y por el oeste con el Departamento Norte de Santander (Colombia).

B. Superficie. La región Sudoeste comprende una extensión de aproximadamente 29.971 km², distribuidas de la siguiente manera: 11.110 km² del estado Táchira; 12.800 km² municipio Páez (estado Apure); y 6.071 km² municipio Ezequiel Zamora (estado Barinas). Esto representa el 3,20% del territorio nacional (CVS, 1982).

C. Forma de relieve y suelos. Fisiográficamente el 60% de la superficie de la región son planicies aluviales, un 9% de pie de monte andino, y 31% paisaje montañoso andino.

D. Potencialidades agropecuarias. Según la CVS, (1992), en el sector planicie, constituido por la región denominada áreas Sur del Lago de Maimacaibo, existen 200.000 ha. con vocación agropecuaria. En el sur de la región sudoeste de Venezuela denominada área Uribante-Arauca, 400.000 ha. son de vocación agrícola y 800.000 ha. son de vocación pecuaria.

E. Ubicación de los rebaños del

Fondo. Según el informe de FOGASOA (1992), aproximadamente el 47% del rebaño está ubicado en sabanas naturales de los municipios Páez del estado Apure y Ezequiel Zamora del estado Barinas.

4. MODELO OPERATIVO

4.1. Organización Interna. FOGASOA funciona según las disposiciones contenidas en sus estatutos. Tiene su propio gobierno y administración en el funcionamiento de los siguientes órganos establecidos por los estatutos: Asamblea de Accionistas, Comisario, Consejo Directivo, Comisión de Avalúos, Consultoría Jurídica, Comité Técnico, Gerencia Ejecutiva, Comité Interno; Dpto. de Administración; Dpto. Técnico; Dpto. de Contabilidad; Supervisores de zona; Personal de Liquidaciones, Visitadores y Vacunadores; y un Dpto. de Archivos.

A. Asamblea general de accionistas. Es el órgano máximo de decisión. La asamblea elige el Consejo Directivo. Los accionistas clase A, representantes del sector ganadero e inversión privada, eligen al Presidente, Vicepresidente y a la mayoría de los directores. El sector oficial o accionistas clase "B" eligen un sólo director y su suplente.

B. Consejo directivo. Es elegido por la Asamblea y consta de siete miembros principales y seis suplentes; la forma de elección es uninominal para cada cargo. El Consejo Directivo dirige y administra los negocios del

Fondo y rinde cuentas a la Asamblea General de Accionistas. Los miembros del Consejo Directivo son electos por tres años y pueden ser reelectos.

C. Presidente del Consejo Directivo. Ejecuta las decisiones de la Asamblea de Accionistas, preside y coordina la ejecución de las decisiones del Consejo Directivo, y ejerce la representación del Fondo Ganadero.

D. Gerente Ejecutivo. Es un funcionario ejecutivo contratado por el Consejo Directivo al cual rinde cuenta y de cuyas reuniones es secretario. Igualmente es el órgano ejecutor de las decisiones del Consejo Directivo y supervisa la ejecución de las operaciones administrativas del Fondo.

E. Comité Técnico. Es nombrado por el Consejo Directivo y está constituido por el Presidente, Directivos, Gerente Ejecutivo y Jefe del Departamento Técnico. Su función principal es revisar todo lo concerniente con parámetros técnicos, procedimientos operativos, movimiento de los inventarios ganaderos y solicitudes de ganado en contrato. En resumen, actúa como un supervisor de todos los asuntos que tienen que ver con el Departamento Técnico.

F. Departamento Técnico. Está encargado de planificar y ejecutar los programas de asistencia técnica y transferencia de tecnología, mediante la realización de inspecciones y supervisiones de los ganados de FOGASOA; desarrollar programas de

capacitación por medio de días de campo, talleres y cursos a los contratistas. Además de los técnicos del Departamento Técnico, el Comité Técnico nombra supervisores de zona, cuyas funciones más importantes son inventariar los rebaños en contrato, herrar las crías, supervisar programas sanitarios y de manejo, estar a disposición de los contratistas ante cualquier eventualidad y participar en el reporte de siniestros. Estos supervisores generalmente viven en la zona donde están los rebaños a supervisar.

G. Comisión de Avalúos. Es designada por el Consejo Directivo y está compuesta por tres accionistas de experiencia en la materia, quienes se encargan de examinar la existencia y el valor del inventario ganadero, y en general las liquidaciones realizadas cada año en los contratos de cuentas en participación.

4.2. Negociaciones con los ganaderos

A. Forma de trabajo. El Fondo Ganadero trabaja con los ganaderos de la siguiente manera: el productor recibe del Fondo (FOGASOA) un capital representado en ganado en calidad de depósito. Esto significa que los animales recibidos continúan siendo propiedad de FOGASOA y por lo tanto el ganadero-depositario no puede venderlos, ni en forma alguna disponer de ellos. Su aporte al negocio son sus pastos, la infraestructura que disponga su finca, su trabajo y los insumos requeridos para el mejor

desempeño del ganado puesto en sus manos. FOGASOA además les presta asistencia técnica, les asigna límites de crédito en especie para que puedan adquirir insumos indispensables para mantener el ganado en buenas condiciones, tales como: medicinas, minerales, abonos, herbicidas, etc. Igualmente los asiste en la comercialización de los animales producidos. De esta manera se establece una relación de negocios, similar a la que se conoce en el medio ganadero como "compañía de ganado a medias" ó "al partir la utilidad" obtenida. Esta relación de negocios se formaliza jurídicamente a través de la firma de un contrato legal denominado "Contrato de Cuentas de Ganado en Participación", donde se establecen los derechos y obligaciones de las partes contratantes, lo cual será detallado más adelante (ver IV, 3). El negocio consiste en la liquidación de lo producido por el ganado otorgado en contrato al cabo del tiempo estipulado en cada negociación.

Los tipos de negociaciones que el productor puede efectuar con el Fondo Ganadero, son los que a continuación se describen:

- El ganadero solicita a FOGASOA ganado en participación.
- El ganadero ofrece ganado a FOGASOA.
- El ganadero coloca dinero en efectivo en FOGASOA.

B. Solicitud de Ganado al Fondo Ganadero en Contrato de Participación.

Hay tres tipos de contratos. El Fondo Ganadero dispone de ganado para ser colocado en las fincas de los ganaderos accionistas que así lo soliciten y reúnan las condiciones mínimas de pasto e infraestructura requeridas por el Departamento Técnico del Fondo. Las colocaciones de ganado se realizan mediante la apertura de los contratos respectivos que pueden ser de tres clases de acuerdo al tipo y tamaño del animal entregado.

B.1. Contrato de cría. En esta clase de contrato el criador depositario recibe un lote de vientres tipo carne, y un reproductor por cada 20 ó 25 hembras. El negocio consiste en este caso en la liquidación de los destetes producidos anualmente, dependiendo la utilidad a repartir para cada contratante, de la eficiencia reproductiva ó porcentaje de destetes obtenido. El porcentaje de repartición de la utilidad obtenida fluctúa desde un mínimo de 55% para el ganadero-contratista, hasta un 65%.

Debido a la solicitud de accionistas y ganaderos de la región, FOGASOA crea un nuevo tipo de contrato de cría para ganado de doble propósito, el cual se encuentra en proceso de evaluación por las modificaciones implícitas y particulares de este tipo de explotación, en comparación con el contrato de cría para carne tradicionalmente otorgado. Las principales modificaciones se refieren a: 1) tipo de vientre mestizo lechero; 2) autorización para ordeñar una vez al día; 3)

usufructo de la leche producida para el contratista; 4) cambio de los porcentajes de reparto de las crías producidas, destinándose un mayor porcentaje para el Fondo Ganadero; 5) exigencia de pesos mínimos al destete (240 días).

B.2. Contrato de levante. El ganadero recibe en este tipo de contrato mautas o mautas desde su destete, hasta llevarlos al peso de entore en las novillas alrededor de 280 kg. y hasta 300 kg., o peso de entrada al contrato de ceba en los machos.

B.3. Contrato de ceba. Consiste en el engorde de los animales para matadero desde los 300 kg. en los machos hasta su peso de sacrificio. Igualmente se dan en contrato vientres descartados para su engorde hasta peso de matadero. En los contratos de levante y ceba, la utilidad a liquidar entre el Fondo Ganadero y el contratista-depositario se deriva del aumento en kilogramos alcanzado, y el porcentaje a repartir para cada parte está relacionado con la ganancia diaria promedio obtenida. Con menos de 300 grs. de ganancia al día, el contratista gana el 45%, porcentaje que aumentará al 65% si la ganancia es mayor a 600 grs. por día. Este sistema de repartición estimula la productividad del ganadero y evita la descapitalización del Fondo Ganadero, al no repartir revalorización por inflación, sino solamente kilos de aumento producido.

C. Oferta de ganado del gana-

dero para el Fondo. Esta situación se plantea cuando el ganadero tiene ganado para la venta. Las negociaciones posibles serían las siguientes:

- Una simple compra del ganado ofertado al Fondo Ganadero.
- FOGASOA compra dichos animales y los deja en la finca del ganadero en contrato de ganado en participación.
- El ganadero entrega los ganados a FOGASOA bajo la condición de administración directa y FOGASOA le emite un "certificado de depósito de semovientes". Los animales serán posteriormente colocados en diferentes fincas de ganaderos en contratos de cuentas en participación, repartiendo la utilidad obtenida por el Fondo Ganadero con el propietario del ganado.

D. El ganadero coloca dinero efectivo en FOGASOA. En este tipo de negociación el ganadero puede ser cualquier inversionista privado que disponga de recursos monetarios, los cuales coloca en un papel de inversión emitido por el Fondo Ganadero denominado "Cédula Ganadera". Al ganadero o cliente titular del certificado de inversión le garantiza participar del crecimiento de un bien real, que probablemente lo protegerá de la inflación mejor que cualquier otro instrumento o papel financiero de inversión con rendimientos fijos. Al vencimiento del plazo indicado en la cédula ganadera, los animales son

vendidos al precio del mercado y el inversionista recibe el 100% de su inversión más un 30% del aumento de peso. De esta forma gana sobre el aumento de precio de la carne y sobre el aumento de peso del animal.

4.3. Normativas de los Contratos de Ganado en Participación. El Fondo Ganadero suscribe un contrato mercantil con el productor seleccionado como "Contratista-Depositario" por el departamento técnico, donde se establecen una serie de normas operativas y procedimientos de fiel cumplimiento por los contratantes. Entre otras cosas se establecen unas condiciones en que el ganadero debe mantener en resguardo el ganado entregado, tales como mantenimiento de instalaciones, ejecución de prácticas de manejo, cumplimiento de medidas sanitarias obligatorias, cuidado y mantenimiento de los pastos, así como también las limitaciones para la movilización y disposición de los animales dados en depósito (ver anexo 1).

En los "Contratos de Cría" se establecen disposiciones tendientes a estimular el mejoramiento de los niveles de productividad del rebaño, como la definición de un número mínimo de becerras que debe producir cada contrato, en relación al número de vientres entregados y que haya entrado a la temporada de servicio. El ganadero que anualmente, al momento de la liquidación de las crías producidas, esté por debajo del mínimo establecido por el contrato

deberá compensar al Fondo Ganadero con ganado de su propiedad o su equivalente en dinero. Niveles bajos de productividad por dos años consecutivos causará el retiro de los vientres o mantes y mautas entregados en cría o en levante y su entrega a otro ganadero más productivo.

En el caso de los "Contratos de Doble Propósito", se autoriza el ordeño una vez al día de los vientres entregados y el beneficio de la leche vendida es para el ganadero contratista, igualmente se ha establecido la norma de un peso mínimo al destete, a objeto de que el Fondo Ganadero se garantice unos buenos destetes. En los machos dicho peso mínimo a los 240 días debe ser de 150 kg y en las hembras, de 135 kg. En caso de no alcanzar los pesos mínimos señalados, el ganadero deberá compensar la diferencia.

En cada contrato se establece claramente el momento y la forma como se determinarán y liquidarán las utilidades obtenidas, en base a la productividad de cada lote o rebaño entregado. En este sentido queda establecido que el mayor o menor valor por revalorización de los vientres y reproductores entregados no constituyen un aumento de las utilidades, ya que dicho incremento, producto del proceso inflacionario, sólo afecta por tanto, un activo fijo del Fondo Ganadero.

Igualmente se determina que el Fondo suministrará al ganadero-con-

tratista la asistencia técnica requerida para el manejo y administración adecuada de los animales, la cual presta a través de su Departamento Técnico en sanidad, reproducción, mejoramiento genético, manejo de pastos, construcciones pecuarias y demás aspectos relativos a la asistencia técnica. El costo de la asistencia del servicio técnico fluctúa entre el 1 y 2% anual o proporcionalmente por fracción de año, sobre el valor del contrato que las partes acuerdan imputarlos como un gasto del mismo.

5. RESULTADOS Y LOGROS ALCANZADOS

5.1. Resultados Económicos

A. Crecimiento del Capital de la Empresa. En junio de 1989 se iniciaron las operaciones de FOGASOA S.A. con un capital suscrito en un 100% por el sector ganadero de 33 millones de bolívares, y pagado de 10 millones 180 mil bolívares, o sea un 31%. Se estimó que para el pago del capital suscrito no pagado se necesitarían por lo menos 10 años, debido a la crisis que recientemente se estaba sintiendo en el sector ganadero. Sin embargo, para finales del año 1991, gracias al aporte oficial, el capital suscrito había aumentado a 38 millones de bolívares y pagado en un 41%.

En asamblea general de accionistas celebrada en diciembre de 1992 se aprobó el pago del 100% del capital suscrito no pagado y un aumento del

capital a 41,5 millones de bolívares, utilizando la revalorización de los ganados de cría, lo cual coloca al Fondo Ganadero con un capital suscrito y pagado de 41,5 millones de bolívares. Igualmente puede apreciarse, el crecimiento del capital pagado al pasar de 31% en 1989 a 100% en 1992, y el capital suscrito de 33 a 41,4 millones de bolívares.

B. Evolución de las utilidades y las ventas. Las utilidades de la empresa están representadas por el resultado de su gestión operativa anual y las mismas están relacionadas a la ganancia obtenida en las liquidaciones de los contratos de cría, levante y ceba. Esta utilidad es la obtenida después de haber cancelado a los contratistas su participación correspondiente a las ventas realizadas. Cuando se elaboró el proyecto del Fondo Ganadero, se estimó que durante los primeros tres años se produciría una pérdida como consecuencia del periodo de maduración o años de gracia requeridos para este tipo de empresa ganadera. Sin embargo, desde su inicio en el año 1989, el resultado económico ha sido positivo con utilidades que van desde Bs. 75.408 en diciembre, hasta Bs. 2.203.409 en el año 1992.

C. Utilidades repartidas a los ganaderos contratistas. Durante los cuatro años de operación del Fondo, los contratistas han percibido utilidades, producto de las liquidaciones de los contratos, que van desde Bs. 665.8211 en el año 1990, hasta Bs.

2.972.450 en el año 1992. En el año 1989 no hubo ninguna liquidación.

D. Crecimiento del rebaño. El número de cabezas inicial del Fondo Ganadero en junio de 1989, al inicio de operaciones, era cero. Con los aportes de ganado de los accionistas fundadores para diciembre de 1989 se contaba ya con 1.171 reses con un valor de 8,1 millones de bolívares. Este número de cabezas se incrementó durante el período 1990 a 1991, cuando el Fondo Ganadero contrató créditos con la banca privada con recursos del Fondo de crédito Agropecuario (FCA), por un monto de 45 millones de bolívares, para la compra de 3.000 novillas y 120 reproductores, los cuales fueron colocados en 24 ganaderos de la región sudoeste. El rebaño para finales del año 1991 era de 4.826 animales con un valor costo de 56,9 millones de bolívares y un valor de mercado de 70,9 millones de bolívares. Durante el año 1992 se paralizó la política de compras o de expansión del rebaño por la interrupción de la asistencia crediticia del FCA y se finalizó con un rebaño de 4.775 cabezas, con un valor según costo de 58,3 millones de bolívares y un valor de mercado de 92,3 millones de bolívares.

5.2. Programas de FOGASOA en ejecución

A. Observaciones generales. La acción de Fomento Ganadero realizada por FOGASOA hasta el

momento, se ha ido logrando a través del diseño y montaje de una serie de programas o líneas de acción, dentro de una concepción integral de las distintas variables que deba intervenir en un programa de desarrollo ganadero. Dichos programas han sido dirigidos a la preservación, crecimiento y mejoramiento genético del inventario ganadero regional, a la capacitación y mejoramiento de la capacidad productiva del ganadero a través de mecanismos de transferencia de tecnología y asistencia técnica integral, igualmente al apoyo financiero y a la comercialización y mercadeo de lo producido. En el corto tiempo de vida que lleva el Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela (FOGASOA) es prematuro quizás hablar de resultados concretos que puedan ser cuantificables y tangibles, sin embargo, el proceso vivido inicialmente de definición de metas concretas y alcanzables en el tiempo, nos ubica en un camino con rumbo claro y definido. Los objetivos en el desarrollo actual de cada programa serán resumidos a continuación.

B. Banco de vientres. El objetivo básico de este programa es evitar la matanza de vientres útiles y como consecuencia la excesiva liquidación y disminución del inventario ganadero regional. Su funcionamiento es similar al de un banco en el sentido de que capta, recibe o compra vientres a quienes le sobran o venden, y los coloca en manos del ganadero que los necesita. El desarrollo y crecimiento

de ese programa depende lógicamente de la capacidad de compra del Fondo Ganadero, relacionada ésta, igualmente, con la disponibilidad de recursos financieros.

C. Jornadas técnicas de la ganadería. Transferencia de tecnología. Durante los últimos 7 años la Asociación de Ganaderos y Agricultores del Sudoeste Andino (AGASOA), Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela, S.A. (FOGASOA, S.A.) y la Universidad Experimental del Táchira (UNET) vienen realizando anualmente las Jornadas Técnicas de la Ganadería del Estado Táchira. Estas jornadas tienen una duración de 2 días y se desarrollan generalmente en el mes de noviembre. Durante las mismas los ganaderos, profesores y alumnos universitarios y profesionales de la ganadería tienen una excelente oportunidad de actualizarse, intercambiar opiniones, conocer nuevos avances en áreas de su interés, confrontar la teoría con la realidad que vive el productor en el campo y sugerir o conseguir soluciones a problemas específicos.

D. Premio FOGASOA a la Investigación y Desarrollo de Tecnología Ganadera. Este premio fue creado por FOGASOA con el objeto de estimular y promover la investigación en los sistemas de producción de carne y doble propósito en las áreas de genética, reproducción, manejo, alimentación y salud animal. Se entrega anualmente dentro del marco

de las Jornadas Técnicas de la Ganadería del Estado Táchira.

E. Bolsa ganadera. Uno de los problemas que aflige al ganadero en la actualidad es la difícil comercialización de sus animales como consecuencia de la sobreoferta, producto de la excesiva y preocupante liquidación del inventario ganadero regional y nacional. La creación de la bolsa ganadera por parte de FOGASOA es una respuesta y una alternativa al problema de mercadeo del ganado del productor regional. Este es un mecanismo centralizador de comercialización de ganado, mediante el cual el ganadero puede colocar su oferta de comprar o vender en un mercado amplio de compradores o vendedores, beneficiándose de esta forma del precio real del ganado, basado en la oferta y demanda del momento.

F. Cédula ganadera. La necesidad de buscar nuevos mecanismos de financiamiento acordes con nuestros ciclos de producción ganadera, nos ha llevado a la consideración y lanzamiento de este papel financiero. Actualmente está en proceso de evaluación y consideración por parte de bancos de la región, interesados en su implementación. Esta cédula ganadera tiene como objeto buscar mecanismos de financiamiento a los programas del Fondo Ganadero, diferentes a los tradicionalmente encontrados en el sector financiero.

G. Prueba de progenie - banco de semen. El objetivo principal de esta

línea de acción es el establecimiento de un programa integral de mejoramiento genético en la población bovina de carne de la región sudoeste de Venezuela, mediante la evaluación de toros por pruebas de progenie. A tal efecto se firmó un convenio cooperativo entre la UNET (Universidad Nacional Experimental del Táchira), la CVS (Corporación Venezolana del Sudoeste) y FOGASOA, para la consecución del objetivo propuesto. En este programa regional intervienen el sector ganadero y FOGASOA, que actúa como ente coordinador de los productores involucrados a través de la participación en centros de cría de ganado Brahman y criadores comerciales de la región Sudoeste. Por otra parte, está involucrado en el programa el sector oficial, representado por la UNET y la CVS, que aportan el apoyo institucional mediante el soporte técnico-administrativo y financiero del proyecto. Todo esto implicará el establecimiento de un banco de semen de toros probados que contribuirán definitivamente al mejoramiento del potencial genético de la población, donde estos toros sean utilizados. Para la temporada de servicio de 1993 se inició la prueba con la inseminación de 1.800 vientres con semen de 15 toros. Dentro de la línea de acción de lograr el mejoramiento genético del pie de cría regional, FOGASOA promovió la creación de ASOROMO-VENEZUELA, que agrupa los criadores de ganado de la raza criolla Romosinuano, raza Bos Taurus Tropical, que representa una herramienta

genética para el ganadero interesado en producir vigor híbrido por cruzamiento.

H. Asistencia técnica integral. El departamento técnico de FOGASOA, presta a sus contratistas asistencia técnica en tres programas básicos que son: manejo y reproducción, sanitario y alimentación (Plasse et al., 1989). Estos programas tienen como finalidad la prestación de un conjunto de servicios a los productores por medio del Departamento Técnico de FOGASOA, con el objeto de poder efectuar una verdadera transferencia de tecnología.

El objetivo principal del programa de manejo y reproducción es la organización de los rebaños. Este programa incluye los siguientes servicios: implementación de temporadas de servicio, identificación de animales, subdivisión del rebaño, pautaciones e implementación de programas de inseminación artificial.

El objetivo del programa de sanidad animal es el mantenimiento de la salud de los rebaños de forma preventiva bajo la implementación de programas sanitarios anuales. Los servicios de este programa son los siguientes: implementación del programa sanitario, vacunación preventiva de aftosa, rabia parálitica, brucelosis, control de endoparásitos, control de ectoparásitos y pruebas de brucelosis.

El objetivo principal del programa de pastos es prestar una asistencia

dirigida al cubrimiento de las necesidades alimenticias del rebaño. Este programa incluye los siguientes servicios: implementación del pastoreo, cálculos de carga animal y control de malezas.

El Departamento Técnico también organiza y efectúa talleres de trabajo con los contratistas a nivel de campo, en los cuales se trata de actualizar los conocimientos de los ganaderos.

Siendo uno de los objetivos más importantes de FOGASOA la transferencia de tecnología, el Departamento Técnico desde su inicio, en junio de 1989 se dio a la tarea de ir implementando diferentes programas de manejo y sanitarios. Inicialmente se comenzó con la implementación de una temporada de servicio, la cual era inexistente en las unidades de producción donde se estaban entregando los ganados de FOGASOA. Esto fue indispensable para poder organizar los diferentes rebaños de FOGASOA, debido a que durante el primer año las pariciones fueron a lo largo de todo el año y era casi imposible mantener un control de los destetes.

Para finales del año 1992, el 90% del rebaño de cría estaba en temporada de servicio y el 52% de los contratistas estaban bajo la temporada de servicio. El alto porcentaje de contratos sin temporada de servicio se debe a los pequeños contratos de aportes recibidos por FOGASOA que generalmente se encuentran bajo el sistema de doble propósito, y representan sólo un 9,8%

del rebaño de cría.

I. Créditos en especies. Con el objeto de asegurar la ejecución de los programas de manejo y sanitario, FOGASOA suministra los insumos al contratista como un crédito, los cuales son cancelados por el ganadero en el momento de la liquidación de los contratos. Este programa se realiza para financiar el costo del programa sanitario de los contratistas que así lo requieran, y se hace con la colaboración de la Cooperativa Mixta de la Asociación de Ganaderos del Sudoeste Andino (AGASOA), o con algunas tiendas de insumos agropecuarios. El costo del programa es financiado por medio de la emisión de una letra a cargo del contratista y avalada por el Fondo Ganadero.

BIBLIOGRAFÍA

- Carrero, C. 1987. Fondo Ganadero del Sudoeste: Una solución para la conquista y fortalecimiento de la frontera ganadera del sudoeste. Jornadas Ramón J. Velázquez. Pro-Venezuela. Caracas, Venezuela. Mimeo.
- Cerna, C. 1987. Fondos Ganaderos: Empresas de capital mixto dedicadas al fomento pecuario. Mimeo.
- CVS. 1992. Caracterización físico-natural región sudoeste. Corporación Venezolana del Sudoeste. San Cristóbal, Venezuela. 34 pp.
- FOGASOA. 1990. Informe del

Consejo Directivo y la Gerencia Ejecutiva. San Cristóbal, Venezuela. 41 pp.

FOGASOA. 1991. Informe del Consejo Directivo y la Gerencia Ejecutiva. Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela. San Cristóbal, Venezuela. 54 pp.

FOGASOA. 1992. Informe del Consejo Directivo y la Gerencia Ejecutiva. Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela. San Cristóbal, Venezuela. 65 pp.

Gómez, L. J. 1992. Estrategias para la organización de los productores. Foro Binacional de Estrategias para la Producción Animal en el Proceso de Integración Colombo-Venezolana. Universidad Experimental del

Táchira, Decanato de Investigación, San Cristóbal, Venezuela.

Mantilla, L. A., Raga y J. Ángel. 1987. Proyecto de factibilidad del Fondo Ganadero del Sudoeste de Venezuela. Unidad de Programación Especial para el Desarrollo Integral para el Sudoeste de Venezuela (UPESUROESTE). San Cristóbal, Venezuela.

Plasse, D., T. Linares, R. Hoogesteijn y H. Fossi. 1989. Programa de Aplicación Tecnológica para el Mejoramiento de la Producción Bovina de Carne. Facultad de Ciencias Veterinarias -UCV y Programa de Cooperación Agrícola SPB MIG: Convenio MAC-PDVSA. Boletín No. 1 Maracay, Venezuela. 50 pp.

ANEXO I

NORMATIVA DE PRACTICAS DE MANEJO EN LOS CONTRATOS

El Contratista deberá:

- Mantener limpios y debidamente cercados los potreros, con pastos abundantes y provistos de corrales adecuados, bebederos de fácil acceso y de saleros bajo techo, dotados permanentemente con la sal mineralizada que indique el departamento técnico.
- Vacunar por su cuenta los ganados contra carbón sintomático y bacteriano, septicemia hemorrágica, fiebre aftosa y otras epizootias que el MAC, de acuerdo a las normas establecidas por las campañas nacionales de salud animal, recomienda al Fondo para su ejecución.
- Bañar los semovientes para el control de ectoparásitos una vez por mes y aplicar los insecticidas necesarios.
- Suministrar al representante del Fondo la cabalgadura y elementos indispensables para la fácil inspección y vacunación de los animales.
- En caso de ocurrir una o más muertes de los animales recibidos del Fondo, el Contratista se obliga a avisar inmediatamente al Fondo, dejando constancia por escrito y entregarle al representante del Fondo la parte de la piel donde esté el hierro y otras marcas de señalamiento. En caso de extravío, robo, hurto, la copia auténtica de la denuncia debe ser presentada a la autoridad competente más cercana a la finca donde pasta el ganado, para lo cual dispone de un término de 5 días.
- Llevar un libro en el cual registre el movimiento de ganado y novedades sobre el mismo con anotación completa y detallada de los nacimientos o pérdidas si las hubiere, con una breve explicación sobre los últimos hechos, con la obligación de dar al Fondo información escrita mensual sobre el estado de los animales y los hechos antes indicados, reporte que deberá suministrar dentro de los 10 días del mes siguiente al que se refiere el informe.
- Marcar correctamente los animales del Fondo en presencia de un representante del mismo, siguiendo el instructivo de identificación y numeración elaborada por el departamento técnico, el cual manifiesta conocer y aceptar.
- Seguir las prácticas de manejo del rebaño prescritas por el departamento técnico del Fondo.
- No ordeñar.
- No disponer, ni ceder, ni entregar a ningún título los semovientes a su administración encomendados y/o sus crías.
- Someter la totalidad de los ganados que pastan en la finca, sean propios o de terceros, a las

mismas normas sanitarias que el Fondo exija para los de su propiedad, obligándoles a pactar con tales terceros dichas normas y comprometiéndose a enviar al Fondo copia auténtica del documento que se suscriba por tal motivo.

- Mantener actualizadas las tarjetas de historia reproductiva de las

vacas, las cuales serán administradas por el Fondo.

- No usar los semenientes entregados sin el permiso previo o escrito del Fondo, por lo tanto los reproductores de éste sólo podrán destinarlos a servir las hembras del mismo, con expresa prohibición para el ordeño de las vacas.

SECCION II: TEMAS ACTUALES

En la sección de Temas Actuales se presentan artículos sobre aspectos teóricos y metodológicos de interés para el desarrollo rural, que ayuden a reflexionar sobre las actividades que se realizan y que proponen nuevos senderos para encaminar el trabajo. En esta ocasión hemos seleccionado dos temas: el uso de los nuevos sistemas de comunicación para el desarrollo rural y el de seguimiento y evaluación.

En la medida que estos temas se conviertan en objeto de una discusión más amplia, podremos acopiar un mayor número de materiales para producir una entrega de la Revista centrada en estos aspectos. Ello dependerá de la capacidad de los técnicos y directores de proyectos de producir documentos en base a sus experiencias.

Enfoques del Seguimiento y Evaluación

Rigoberto Rivera⁷
Héctor Herrera

Los gobiernos de los países, tanto los desarrollados como los subdesarrollados, gastan ingentes recursos en la promoción del desarrollo para la superación de la pobreza. Los recursos pueden provenir de préstamos o donaciones, pero todos ellos se transfieren en base a proyectos, con objetivos, metas y enfoques metodológicos precisos. No obstante, desde que este sistema de ayuda al desarrollo comenzó a ser implementado, luego de terminada la II Guerra Mundial, tanto las agencias de Naciones Unidas como los gobiernos, así como más recientemente las organizaciones no gubernamentales, mostraron preocupación por el logro de los resultados propuestos y por el buen uso de los recursos invertidos.

A partir de esa inquietud nació la necesidad de establecer sistemas de seguimiento y evaluación. En un principio ésta se concentró en los resultados finales, para lo cual se diseñaron metodologías de evaluación *ex-post*. Sin embargo, ello presentó limitaciones, ya que no permitía introducir correcciones para superar deficiencias de ejecución, sino apenas lograr enseñanzas utilizables para futuros proyectos. Más tarde, a partir de la década de 1980, hay una mayor preocupación por tener métodos para el monitoreo de la ejecución de los proyectos, de manera de poder introducir correcciones en ca-

so de detectarse problemas. Estos son los enfoques de seguimiento y evaluación continua.

A pesar de los progresos logrados, las metodologías en curso tienen sesgos de dos tipos. Por una parte, hacia el control de la calidad de las acciones, más que una orientación de apoyo a la gerencia y a las actividades de los técnicos, y otro que los encargados del seguimiento y evaluación, se concentran en mostrar resultados en cantidad de acciones realizadas, pero tienen pocos instrumentos para una evaluación realista de impactos del proyecto en

⁷ Rigoberto Rivera, Ph.D. Sociología, Asesor del FIDA en el Programa de Capacitación en Desarrollo Rural FIDA-CIARA, en Venezuela.
Héctor Herrera, Agrónomo y candidato a doctor en ciencias agrarias, Coordinador Regional del Programa FIDA-CIARA.

las condiciones de vida de los beneficiarios. Motivados por esas inquietudes y, a raíz de la experiencia adquirida en la capacitación a proyectos de desarrollo rural, en el Programa de Capacitación FIDA-CIARA nos propusimos llevar adelante un ejercicio para el diseño de un instrumento que sirviera a los encargados de los proyectos y a los técnicos en general, para la elaboración de sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos de desarrollo rural. Como resultado de ese esfuerzo estamos editando el libro titulado "Manual de Seguimiento y Evaluación Participativa de Proyectos de Desarrollo Rural".

El seguimiento y evaluación (SyE), como disciplina de gerencia de proyectos, es un concepto relativamente nuevo. En efecto, aunque los antiguos procedimientos de control de gestión pueden considerarse como una forma de seguimiento, el método moderno de seguimiento y evaluación comenzó a desarrollarse dentro del sistema de las Naciones Unidas a principios de década de 1950. Desde entonces ha ido variando en sus objetivos y procedimientos. En un inicio el interés estaba concentrado principalmente en una cuantificación de las actividades de asistencia técnica y del manejo financiero, con poco interés en el impacto sobre los beneficiarios. Es decir, tenía sobre todo un carácter de control de gestión.

Sin embargo, esta situación ha ido variando con la experiencia acumulada en la ejecución de los proyectos en las últimas décadas. Es así que "tanto entre los donantes como en los países en desarrollo se advierte una comprensión cada vez mayor de la importancia que reviste el SyE como instrumento para una gestión eficaz de los proyectos, orientada en función de los objetivos que se pretenden alcanzar, particularmente los de desarrollo agrícola y rural, dirigidos a grupos de población pobre y desaventajada" (CAC, 1985:9).

1. ENFOQUES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

A pesar de que el seguimiento y evaluación es un procedimiento de gestión de proyectos relativamente nuevo, en su desarrollo se pueden identificar cuatro enfoques principales (Sulbrandt, 1993), los cuales no son sucesivos en el tiempo en cuanto a su formulación, pero sí en cuanto a su aplicación. Así, la evaluación de metas fue el primer procedimiento utilizado, hoy en desuso. Luego se volvió popular el enfoque de impacto, que todavía está vigente pero tiende a ser abandonado. Estos dos enfoques separan seguimiento y evaluación como procesos. Mientras el seguimiento se entiende como control de gestión, la evaluación se realiza en periodo independientes, normalmente a la mitad del pro-

yecto, hacia el final o después de su terminación.

Actualmente hay dos enfoques en consolidación, que son la evaluación de procesos y la evaluación global. Ambos se caracterizan por integrar el seguimiento con la evaluación, como dos partes de un mismo proceso; además, se realizan continuamente en el tiempo y en forma participativa. Un elemento importante es que se considera como un objetivo del proceso de evaluación la capacitación del personal técnico y de los beneficiarios, es decir, tienden a ser auto-educativos.

1.1. Seguimiento y evaluación de metas.

Esta ha sido la forma más tradicional de realizar evaluación. Su metodología básica fue elaborada por Carol Weiss en 1972, quien señala que "el propósito de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa en relación a las metas que se propuso alcanzar, como un medio de contribuir a la subsecuente toma de decisiones sobre el programa y a mejorar la futura programación". Se realiza siempre ex-post.

El procedimiento consiste en la identificación de las metas, se le asignan valores y se mide el grado de ejecución. Cualquier alteración de las variables entre los beneficiarios, al no tomar en consideración otros elementos, son atribuidos al

programa. El estudio se concentra sobre todo en los productos, que son los aspectos más fácilmente medibles y sobre los cuales se pueden efectuar pruebas estadísticas.

Algunas características que presenta este enfoque son:

1. Hay problemas en la identificación de las metas y en las interferencias de las externalidades.
2. Es necesario considerar que en los proyectos existen metas múltiples.
3. Por lo general hay una diversidad de metas, por lo que es necesario proceder a una selección de las mismas a ser incluidas en la evaluación.
4. Es necesario considerar que pueden haber cambios de metas durante la ejecución.

1.2. Seguimiento y evaluación de impacto

El enfoque de la evaluación de impacto constituye un avance sobre la evaluación de metas, por cuanto intenta estudiar los efectos que se han producido en la población, de acuerdo a los objetivos del programa. Se trata de identificar en qué medida las condiciones han cambiado como resultado del programa y en qué medida los cambios han ocurrido en la dirección deseada. Se realiza siempre ex-post.

En la evaluación de impacto se quiere investigar la efectividad del

programa y buscar relaciones de causalidad entre las actividades de éste y el resultado final específico. Se trata de determinar los efectos netos de una intervención social, es decir, aquellos que son estrictamente imputables o atribuibles al proyecto. Para ello se recurre a métodos cuasi-experimentales y a modelos causales lineales (Cohen y Franco, 1988).

Para Rossi et. al. (1979) hay dos requisitos para evaluar el impacto: a) metas bien definidas y articuladas, y b) la intervención debe haber sido bien realizada. Los impactos en sí son difíciles de medir, como por ejemplo, la elevación del nivel de vida de una población objetivo. Se recurre entonces a lo que se llama indicadores indirectos, que incluyen variables de cambios físicos, como el estado de las viviendas, el acceso a agua potable, etc., como factores que indican la auto-percepción de los beneficiarios de un proyecto sobre su actual condición.

Algunas características de este tipo de evaluación son:

1. Es necesario que los objetivos estén bien definidos como metas e impactos deseados.
2. Las localidades y situaciones deben estar bien controladas, es decir, aisladas de otras acciones de desarrollo.
3. Los elementos del proyecto deben ser estables, ya que de otro modo no se puede atribuir un

impacto a las actividades, sino que puede tener otras causas.

4. La intervención debe ser lo suficientemente importante y duradera como para producir un impacto.

1.3. Seguimiento y evaluación como procesos

La evaluación de los procesos de ejecución de los proyectos es un intento por realizar un seguimiento cotidiano, identificando los problemas y logros durante la ejecución de las actividades. Una particularidad del enfoque es que no se trata de un ejercicio ex-post, como en las evaluaciones de metas y de impacto, sino que es un sistema de seguimiento que se realiza durante el desarrollo del proyecto, con lo cual contribuye a mejorar la gerencia del mismo. Su objetivo es detectar posibles defectos de diseño o de los procedimientos, de identificar barreras e impedimentos, proveer informaciones útiles que permitan apoyar el proceso de gerencia e introducir cambios en el programa, si fuera necesario. De acuerdo con Wildavsky (1972:510), para que un seguimiento y evaluación del proceso del proyecto sea provechoso es necesario; además de identificar productos, metas e impactos, determinar los mecanismos institucionales que están siendo utilizados para alcanzarlos.

Algunas características de la evaluación de procesos son:

1. Se realiza el marco lógico de los

objetivos finales, intermedios y específicos y se los compara con un modelo de equivalencia o de avance, que muestra lo que efectivamente está ocurriendo.

2. Es necesario que haya un sistema de recolección de información en función de los objetivos, instalado desde el momento en que se inicia el proyecto.
3. Analiza cotidianamente la efectividad de las actividades y propone alternativas a la gerencia para mejorar su implementación.
4. Es necesario que haya una disposición favorable de la gerencia del proyecto para aplicar los resultados de la evaluación, y un proceso de seguimiento de las actividades que no entre en conflicto con el personal técnico.

Una vez identificados los objetivos generales, intermedios y específicos, es necesario definir las actividades a ser realizadas y las metas de corto y mediano plazo. Un objetivo específico puede tener muchas actividades, algunas continuas y otras muy específicas, todas las cuales deben colocarse en casillas dentro de la tabla del marco lógico. Una vez que ello se ha logrado, se definen las variables y los indicadores, que son los medios de traducir las actividades en parámetros numéricos.

La gran utilidad de la evaluación de procesos que se realiza durante la ejecución del proyecto, reside en que

"es capaz de proveer tempranamente información acerca de los problemas o desvíos en la ejecución del programa y la manera en que la obtención de metas es afectada" (Stulbrand, 1993:321). Este autor agrega que, sin embargo, el seguimiento y evaluación de los procesos, quizás por el hecho que implica instalar una Unidad de Seguimiento y Evaluación - USE - desde el inicio del proyecto, es prácticamente inexistente en la región.

No obstante, se han realizado varios esfuerzos para construir metodologías adecuadas. En ello ha influido positivamente la difusión de metodologías de diseño de proyectos y de planificación de actividades por objetivos, como el método ZOPP. Esta metodología consiste en identificar objetivos y actividades, las cuales deben ser traducidas en metas para cumplir los objetivos, generales, intermedios o específicos. El marco lógico del seguimiento del proceso se construye a partir de las llamadas "redes de pertinencia" o "árboles de objetivos", los cuales se elaboran a partir del marco lógico de los objetivos del proyecto y en vinculación al diseño del plan operativo anual.

1.4. Seguimiento y evaluación global participativa

Los procesos de seguimiento y evaluación anteriores tienen la particularidad de concentrarse en el proyecto, en las actividades y en los im-

pactos producidos por el proyecto, así como en los problemas y los logros de éste. Estos enfoques son efectivos en cuanto más aislado es un proyecto respecto de las influencias externas. Haciendo un símil, sería equivalente a una empresa que trabaja en un mercado protegido, donde las variables más importantes de planificación de actividades son las internas a la empresa, o por lo menos, las internas y conocidas en relación a la competencia dentro del país. Sin embargo, así como los mercados se abren y las empresas deben prestar más atención a factores externos desconocidos, y por tanto, poco susceptibles de ser traducidos en variables e indicadores, así también los proyectos de desarrollo se encuentran en una fase de cambios como consecuencia de las transformaciones que ocurren en la sociedad, la economía y la política.

El enfoque de la evaluación global sostiene que para el éxito del proyecto, más que el seguimiento de las actividades internas al mismo, es más relevante tener una clara visión de lo que ocurre en el contexto político, económico y social de las comunidades, del Municipio, de la región, de la nación y de la macroeconomía. Por tanto, el problema para un sistema de seguimiento y evaluación no es sólo medir el nivel de cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos, sino cómo la sociedad en su conjunto y los diferentes actores sociales que par-

ticipan, están cooperando o interfiriendo en el logro de esos objetivos.

El enfoque de seguimiento y evaluación global, por tanto, sostiene que los sistemas a ser implementados deben ser capaces de, teniendo los objetivos del proyecto como referencia, seguir y evaluar las actividades de éste en el contexto de su entorno mediato e inmediato, y de cómo los factores externos influyen en el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Hay varios investigadores que han manifestado la necesidad de buscar nuevos rumbos en el proceso de seguimiento y evaluación, ya que los tradicionales no cumplen cabalmente con la tarea de mejorar el desempeño de los proyectos en ejecución, y como consecuencia se consumen ingentes recursos que no tienen una respuesta efectiva en desarrollo. Estos autores resaltan que una primera condición para la construcción de un nuevo enfoque de seguimiento y evaluación es rechazar la tentación de producir modelos "hechos", que puedan ser aplicados con comodidad pero en una forma acritica a las condiciones específicas del proyecto (Stiefel y Wesseler, 1992). Otro autor del mismo equipo, agrega que "más bien se trata de establecer criterios generales que se deben cumplir aunque su aplicación puede ser diferente en cada caso. La tarea de pensar y reflexionar sobre

la forma que asume el uso de esos criterios no puede ser reemplazada por una aplicación mecánica de planteamientos genéricos. Al introducir nuevas formas de evaluación se trata de proponer una línea de apertura y reorientación a este tipo de investigación" (Sulbrandt, 1993:333). La evaluación global pretende complementar los enfoques tradicionales de metas y por objetivos, de forma tal, que en conjunto muestren los problemas, logros y los factores externos intervinientes.

Para realizar este esfuerzo de complementación se han identificado los elementos ausentes en los otros enfoques.

1. En primer lugar, ante el uso excesivo del criterio de eficiencia y eficacia, es necesaria una elaboración participativa de los criterios que sirvan de base al proceso de seguimiento y evaluación.
2. En segundo término, además de metas e impactos, es necesario analizar el campo socio-administrativo en que opera el programa, los aparatos institucionales y organizacionales envueltos, las normas jurídicas, las reglas de juego vigentes y los actores sociales que participan en el proyecto.
3. En tercer lugar, se debe hacer un especial trabajo de identificación del grupo-objetivo o beneficiarios directos, del cuerpo técnico

y funcionarios que implementan el programa, y de otros actores relevantes que tengan algún interés directo en el mismo. Hay que estudiar sus motivaciones, sus comportamientos, sus estrategias de vida, y sus juicios sobre los probables impactos del proyecto.

4. Por último, frente a la imputación de los logros sólo al programa, se hace necesario poner énfasis en comprender la tecnología que se ha empleado en el programa y explicitar las bases teóricas que ordenan las múltiples cadenas causales.

La evaluación global participativa de los programas y proyectos de desarrollo social, se basa en los siguientes criterios:

1. El medio institucional y organizacional en que se desarrolla el proyecto, con sus posibilidades y restricciones.
2. Los procesos y actividades socio-burocráticas y técnicas que tienen lugar en el transcurso de su implementación.
3. El ambiente físico y social en el cual operan los funcionarios y los grupos objetivos o clientes.
4. Los principales actores involucrados en el proyecto, sus intereses, valores, comportamientos y estrategias, incluyendo como actores centrales a los grupos beneficiarios directos y a los gerentes públicos.

5. El convencimiento de que los actores no operan en un campo libre sino en uno condicionado por el entorno; "por lo tanto, los aspectos legales, institucionales y la estructura social de las comunidades, deben ser examinados cuidadosamente. Por de pronto, la misma política pública o el programa en ejecución constituyen factores estructurales en el sentido señalado anteriormente" (Sulbrandt, 1993:335).

2. CONCEPTOS Y TERMINOS CLAVES DEL SyE

En la literatura se emplean ciertos términos y conceptos claves que se han ido construyendo con la práctica de seguimiento y evaluación, durante las últimas décadas. Se muestra un glosario de términos en inglés y su correspondiente traducción más utilizada en español, así como otros términos en español de menor uso. (ver anexo 1)

La terminología utilizada puede variar de una institución a otra. Para el FIDA, por ejemplo, un programa se refiere a una donación y un proyecto a un préstamo, mientras que para el Banco Mundial programa puede ser equivalente a un proyecto complejo y usado indistintamente.

2.1. Objetivos. Son los resultados descados y definidos en el informe de evaluación ex-ante. Hay un objetivo general, que comúnmente se refiere al mejoramiento de las con-

diciones de vida de la población beneficiaria. Los objetivos específicos atienden a los aspectos considerados claves para lograr el objetivo general. Hay dos formas de clasificar los objetivos: por el tiempo, de corto y mediano plazo; y por su importancia, objetivos específicos y sub-objetivos. Por ejemplo, se define que para alcanzar un mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural es necesario generar un sistema de financiamiento, que sería un objetivo específico. Dentro de éste se puede determinar sub-objetivos, tales como crear una Caja de Ahorro y Crédito Rural, mejorar el uso del crédito de inversión, etc. Los objetivos se fijan antes del inicio del proyecto y se estiman en base a los estudios de diagnóstico y factibilidad social, política y económica.

2.2. Programas. Son conjuntos de actividades, proyectos y servicios, orientados al logro de ciertos objetivos generales y específicos.

2.3. Proyectos. Son emprendimientos planificados, consistentes en un conjunto de actividades coordinadas, con el fin de lograr un objetivo general y objetivos específicos para alcanzar el primero.

2.4. Insumos. Son los recursos, bienes, servicios, tecnologías y demás elementos para realizar las actividades planificadas y alcanzar los objetivos de un proyecto o programa.

2.5. Actividades. Son acciones que permiten generar un producto de-

terminado y, por lo general, son repetitivas aunque no continuas. Cuando la actividad es permanente y se vuelve antecedente de otra, es decir, tiene prelación para otras actividades, se convierte en una función. Por ejemplo, la actividad de control de acciones técnicas, si se hace repetidamente y se considera un antecedente necesario para realizar el próximo plan operativo, se convierte en una función cuyo término acarrearía consecuencias para las actividades de planificación del proyecto.

2.6. Productos. Son los resultados de las actividades realizadas con los insumos provistos por el proyecto o programa. Son resultados medibles, en cantidades de hectáreas mejoradas, número de créditos, cursos realizados, etc. Es importante recordar que un producto puede ser insumo para otra actividad.

2.7. Efectos. Son los resultados de los productos medidos en términos de mejoramiento de la calidad, que razonablemente pueden ser atribuidos al proyecto, tales como el incremento de los rendimientos resultados de la capacitación técnica de los productores. Los efectos se miden en el mediano plazo, hasta que el proyecto haya logrado transferir las tecnologías previstas y se hayan asentado como prácticas cotidianas entre los beneficiarios. Se trata de una típica variable de evaluación terminal y/o de la evaluación ex-

post. Los efectos pueden ser: a) buscados; b) previstos; c) positivos; d) relevantes; e) no buscados; f) imprevistos. No obstante, puede haber efectos "no buscados" que pueden ser previstos, positivos y relevantes, dependiendo de la calidad del trabajo de evaluación ex-ante. Igualmente, los efectos imprevistos pueden ser positivos al proyecto, si logran ser incorporados correctamente, lo cual depende de una buena Unidad de Seguimiento y Evaluación.

2.8. Impactos. Son los resultados de los efectos y se refieren al logro del objetivo general del proyecto, tal como los mejoramientos efectivos en el nivel de vida de los beneficiarios, como resultado de los efectos. El análisis de los impactos parciales logrados durante el desarrollo del proyecto puede indicar si los productos logrados y efectos obtenidos pueden realmente contribuir al desarrollo, o son únicamente acciones rutinarias, sin impacto efectivo sobre la población. La determinación del impacto exige el establecimiento de objetivos operacionales y de un modelo causal que permita vincular el proyecto con los efectos resultantes de la ejecución. Los impactos difícilmente pueden ser atribuidos sólo a las actividades del proyecto, por lo cual es necesario distinguir los elementos causales del proyecto y los que influyeron desde fuera del proyecto. Cuando ambos efectos causales actúan en forma sincrónica, el impacto es positivo. Si no lo es,

puede ser negativo. Por ejemplo en un proyecto de mejoramiento de la condición económica de la mujer a través de huertos y pequeños negocios tuvo éxito y el producto fue positivo en términos de los ingresos de las mujeres. Sin embargo, el impacto fue socialmente negativo, ya que los hombres, al observar que sus mujeres estaban manteniendo por sí mismas el hogar, derivaron mayor cantidad de sus propios ingresos para diversión, incrementándose las tasas de alcoholismo.

2.9. Supervisión. Es una actividad complementaria al seguimiento y evaluación y es ejercida por un organismo externo cooperante, normalmente nombrado por la entidad financiera, con la finalidad de comprobar que los recursos están siendo invertidos de acuerdo con las especificaciones del contrato de donación o de préstamo y dar su conformidad para un nuevo desembolso. La supervisión puede cumplir, de una manera informal, las labores de apreciar el desarrollo de las actividades del seguimiento y de la evaluación.

2.10. Inspección. El seguimiento y evaluación no es lo mismo que inspección, ya que lo lleva a cabo un organismo de nivel jerárquico superior a la Unidad Ejecutora de Proyecto, con la finalidad de comprobar que se está ejecutando según lo estipulado en el contrato, tal como verificar si los contratos están ajustados a derecho, pero sin necesariamente

de preocuparse por la calidad de las actividades.

2.11. Auditoría. Tampoco el seguimiento y evaluación es lo mismo que la auditoría, ya que ésta tiene por finalidad comprobar que el manejo financiero del proyecto está siendo realizado de acuerdo a las normas contables establecidas y para los fines propuestos.

2.12. Control de gestión. El control de gestión es una actividad propia de la Gerencia con el objetivo de verificar si las actividades se están realizando de acuerdo con la planificación anual establecida. En muchos casos el control de gestión se confunde con el seguimiento y evaluación, pero, sin duda, son procesos completamente diferentes, tanto por su finalidad como por el hecho de ser conducidos por organismos diferentes. Con el control de gestión, la Gerencia puede llevar a cabo un buen proyecto desde el punto de vista administrativo, pero puede no llegar a obtener las metas deseadas de elevar el nivel de vida de los beneficiarios en una perspectiva sostenible en el largo plazo, es decir, el seguimiento y evaluación tiene que preocuparse de que las acciones del proyecto sean elementos que orienten para un cambio a gran escala en los pautas culturales de producción y de conducta social, que aseguren un mejor nivel de bienestar a los beneficiarios, más allá del periodo de vigencia del proyecto.

3. EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION GLOBAL PARTICIPATIVA

El procedimiento del seguimiento y evaluación global participativa incorpora, como fue dicho, no sólo los logros, metas, impactos y procesos internos al proyecto, sino también a los actores del entorno económico, socio-político e institucional, que inciden sobre la ejecución de los proyectos. En este enfoque el seguimiento y evaluación se consideran en forma conjunta, aún cuando la evaluación puede tener algunos elementos propios, resultantes del hecho que pueden intervenir misiones externas y realizar alguna búsqueda de información adicional.

3.1. Identificación del objetivo general y supuestos filosóficos del proyecto.

3.1.1. El objetivo de un proyecto de desarrollo está expresado, por una parte, en una formulación que engloba la finalidad última del proyecto, como por ejemplo, elevar el nivel de vida de la población, la cual, a su vez, se basa en principios filosóficos que indican la direccionalidad esperada de las acciones. Estos temas, que no son medibles en lo inmediato, sino a través de una reflexión profunda sobre la interrelación entre los resultados del proyecto y las modificaciones del entorno, son el objeto específico de la evaluación. La evaluación, en la medida que sea permanente, permite

que no haya desviaciones en términos de la obtención del objetivo deseado y pueden hacerse correcciones cuando sean necesarias.

3.1.2. Un segundo momento del proceso es el desglose sistemático de los objetivos del proyecto, que en la ejecución del mismo se traducen en actividades concretas que apuntan a la consecución del objetivo general. Las actividades de seguimiento están más vinculadas al análisis de ciertos procesos de ejecución concretos y, al mismo tiempo, aportan una parte substantiva de la información para la evaluación.

3.1.3. Un proceso de seguimiento y evaluación constituye un ejercicio de investigación, por lo cual debe contemplar la definición de hipótesis de trabajo, es decir, un conjunto de supuestos sobre lo que podría ocurrir en determinadas circunstancias respecto a la ejecución de cada componente del proyecto. Por tanto, la definición del sistema de seguimiento y evaluación debe basarse sobre tales hipótesis, tanto para la construcción de los instrumentos de medición como en los métodos de análisis.

3.2. Identificación de los actores.

La ejecución de un proyecto, en la medida de que es realizado por personas específicas y dentro de un ámbito concreto de circunstancias, representa un punto de encuentro entre diversos actores sociales, con intereses no siempre coincidentes.

Además, la configuración de los actores cambia durante el periodo de ejecución del proyecto. Los cuatro actores sociales principales que participan de la ejecución de un proyecto son:

3.2.1. Actores políticos nacionales, regionales y locales.

3.2.2. Dirección ejecutiva del proyecto;

3.2.3. Cuerpo técnico de campo o extensionistas;

3.2.4. Productores y demás beneficiarios del proyecto.

En ese sentido, la finalidad del seguimiento y evaluación es proporcionar a estos actores sociales evidencias objetivas acerca del nivel de cumplimiento de las actividades ejecutadas, a objeto que todos ellos puedan contribuir de una manera efectiva a la consecución de los objetivos del proyecto. Nuestra propuesta es que, además de informar a estos actores, el diseño del sistema de seguimiento y evaluación debe basarse en el estudio de los comportamientos y actividades de estos actores. Por ejemplo, en el caso del Alcalde, un actor político típico, es necesario realizar un seguimiento de cómo contribuye al proyecto, de su grado de interés y compromiso, de sus aportes y de la forma cómo se integra al proyecto, al conjunto de actividades del municipio, de cómo prepara la fase de transición para continuar las actividades luego de la finalización del proyecto, etc.

3.3. Definición de los insumos utilizados. Los proyectos tienen insumos en recursos físicos, humanos (capacitación del personal técnico), disponibilidad de tierras de los campesinos, acceso al crédito, acceso a los mercados, etc. Es necesario evaluar en forma continua cómo los distintos actores se comportan ante los problemas de insumos de este tipo. Por ejemplo, es común que, ante las dificultades de comercialización de los nuevos productos introducidos por el proyecto, sean los técnicos los que terminen comercializando la producción.

3.4. Construcción de la matriz de evaluación del proceso de ejecución. Las definiciones anteriores son las que generan los criterios para construir la matriz de seguimiento y evaluación en términos de variables e indicadores, cuantitativos o cualitativos.

3.4.1. Definición del sistema de medición para el seguimiento y de los momentos para la evaluación.

3.4.2. Definición de las variables e instrumentos para el seguimiento y para la evaluación.

3.4.3. Designación de las instancias y los ejecutores del seguimiento, dentro de la estructura organizativa del proyecto y el ente fuera del proyecto que realizará la evaluación correspondiente.

3.4.4. Definición de los aspectos del proyecto, a ser considerados para el seguimiento y para la evaluación.

3.4.5. Elaboración de un glosario de términos para uniformizar la información.

3.4.6. Definición de muestras y métodos para la toma de información.

3.4.7. Procesamiento de la información.

3.4.8. Presentación de la información.

3.4.9. Utilización de la información.

3.5. Identificación de los productos y efectos. Los productos son los resultados de las actividades realizadas con los insumos provistos por el proyecto o programa. Son resultados medibles, en cantidades de hectáreas mejoradas, número de créditos, cursos realizados, etc. Es importante recordar que un producto puede ser insumo para otra actividad. Los efectos son las consecuencias de los productos en los beneficiarios, por ejemplo, que el incremento en hectáreas mejoradas se traduce en mayores ingresos. El mayor ingreso es un efecto de un producto y tiene una posible trascendencia en las condiciones de vida de los beneficiarios, es decir, puede o no traducirse en un impacto social positivo para las familias.

3.6. Análisis de los impactos sociales. El incremento de la producción agrícola no es más que un producto intermedio del proceso de desarrollo. En este aspecto la situación ha cambiado, ya que anteriormente los resultados agrícolas eran la parte

fundamental de los proyectos. En cambio, ahora lo importante son los impactos sociales de tales productos, es decir, cómo los incrementos de producción y mayores ingresos se reflejan en indicadores tales como nutrición, educación, vestuario, vivienda y mejores condiciones de vida en general. Por tanto, en la formulación inicial del proyecto y en la encuesta base se deben incluir tales indicadores de manera de poder evaluar, en la medida que avanza en su ejecución, en cuánto el proyecto está contribuyendo a mejorar tales índices.

3.7. Sugerencias y recomendaciones. El proceso de seguimiento, además de contribuir a la mejor gerencia del proyecto, es un elemento fundamental para la capacitación, ya que, por una parte permite identificar carencias técnicas y metodológicas y, por otra, el mismo ejercicio del proceso es un instrumento efectivo de capacitación, en donde técnicos y beneficiarios puede encontrarse para analizar cómo está avanzando el proyecto en el logro de las metas definidas, y en cómo éste se podría mejorar, para corregir problemas e incorporar nuevos temas para una mejor contribución al desarrollo.

4. CONCLUSION

En definitiva, el seguimiento y evaluación es una actividad que es función de la gerencia, pero externa

a la misma. La gerencia ejerce funciones de control de actividades para que éstas se ejecuten conforme a los planes anuales de operaciones, mientras que el SyE se preocupa de la calidad de las mismas, con el fin de ir orientando los planes para cumplir con las metas del proyecto.

BIBLIOGRAFIA

BALAREZO, Susana (1994) "Lecciones de la Experiencia en Seguimiento y Evaluación. Factores positivos y Negativos en su Formulación y Ejecución", en Feinstein, 1994.

COHEN, Ernesto y FRANCO, Rolando (1988) Evaluación de Proyectos Sociales. ILPES/ONU y CIDES/OEA. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires.

COSTA, Humberto (1994) "Lecciones de la Experiencia en SyE en Argentina, Bolivia, Ecuador y Paraguay", en Feinstein, 1994.

DURSTON, John (1995) Informe de consultoría sobre variables socio-culturales. Proyecto de desarrollo rural de la Sierra de los Cuchumatanes (Guatemala). CEPAL.

FEINSTEIN, Osvaldo (1994) Experiencias Latinoamericanas en Seguimiento y Evaluación, FIDA-IICA, Quito, Ecuador.

FIDA (1994) Relatoria II Encuentro de Directores y Jefes de Capacita-

ción de los Proyectos FIDA de Sudamérica. Santa Cruz, Bolivia.

KAIMOWITZ, David (1994) "La Evaluación del Proyecto de Desarrollo Rural Integrado PRONORTE en Nicaragua, 1982-1986", en Feinstein, 1994.

KLIKSBERG, Bernardo (ed.) (1993) Pobreza: un Tema Imposible. Nuevas Respuestas a Nivel Mundial. Edit. CLAD, Fondo de Cultura Económica y PNUD. Caracas.

LEON, Jorge (1994) "Seguimiento y Evaluación como Instrumento para Implementar y Supervisar Proyectos: La Experiencia Centroamericana Reciente", en Feinstein, 1994.

OCAMPO COBOS, Ada (1994) "Sistematización de la Experiencia en Seguimiento y Evaluación del Proyecto Especial Alto Mayo en Perú", en Feinstein, 1994.

CAC (1984) Pautas Básicas para el Diseño y Uso de Sistemas de Seguimiento y Evaluación de Proyectos y Programas de Desarrollo Rural en los Países en Desarrollo. CAC (Comité Administrativo de Coordinación). Grupo de Trabajo sobre Desarrollo Rural. Panel sobre Seguimiento y Evaluación. Roma.

RIVERA, Rigoberto (1996) Manual de Elaboración de Proyectos de Desarrollo Rural Sostenible. FIDA-CIARA, Venezuela.

STIEFEL, M. WESSELER, M.

(1992) "Seguimiento, Evaluación y Participación: algunas falacias habituales y nuevas orientaciones", en KLIKSBURG (comp.) *Cómo Enfrentar la Pobreza?*. Grupo Editorial Latinoamericano, 2da Ed. Buenos Aires.

SULBRANDT, José (1993) "La

Evaluación de los Programas Sociales: una Perspectiva Crítica de los Modelos Usuales", en Kliksberg (ed.), 1993.

VIÑAS, Verónica (1994) "Análisis y Síntesis Comparativa de las Lecciones de la Experiencia", en Feinstein, 1994.

ANEXO 1

Traducción de Términos Inglés-Español

INGLES	ESPAÑOL	OTRAS TRADUCCIONES
Appraisal	Evaluación ex-ante	Evaluación (o análisis) técnica (o) financiera, evaluación previa, apreciación.
Monitoring	Seguimiento	Monitoreo, observación, acompañamiento.
Ongoing evaluation	Evaluación continua	Evaluación permanente, en curso, concomitante, concurrente.
Terminal evaluation	Evaluación de fin de proyecto	Evaluación terminal, final.
Ex-post evaluation	Evaluación Ex-post	Evaluación a posteriori, retrospectiva.

FUENTE: CAC (FAO-FIDA), 1984.

Capacitación en Gestión para la Asistencia Técnica Municipal

PRONATTA*

La descentralización de la asistencia técnica en Colombia ha estado acompañada de un proceso de capacitación en diversas áreas. Particularmente, entre marzo de 1995 y enero de 1996, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia implementó una metodología en cascada, para capacitar en gestión a los funcionarios de las 1.014 Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA).

Considerando la importancia de conocer la eficacia, aceptación y utilidad de la *Capacitación en Gestión*, el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria de Colombia (PRONATTA) realizó una evaluación sobre dicha capacitación, cuyos resultados fueron divulgados en el taller realizado en junio pasado (Caracas), en el marco del Programa Regional de Capacitación para el Desarrollo Rural, auspiciado por el convenio FIDA-CIARA.

La *Capacitación en Gestión* fue impartida a través del esquema de cascada. Con este propósito se establecieron tres grupos de trabajo: El primero de ellos fue el encargado del diseño de la metodología y de la estrategia de capacitación; el segundo, denominado "grupo de capacitadores" o de "multiplicadores", recibió la capacitación necesaria para ser los responsables de la capacitación a los funcionarios de las UMATA de todo el país. Este grupo estuvo conformado por funcionarios

de instituciones adscritas o vinculadas a los programas de transferencia de tecnología en el sector agropecuario.

Por último, el tercer grupo estuvo conformado por funcionarios de las UMATA, tres por cada unidad, quienes son los encargados de brindar la asistencia técnica municipal a los pequeños productores agropecuarios. Se esperaba que los asistentes a los cursos desarrollaran un trabajo que vinculara a los demás

* El PRONATTA, Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria, de Colombia. Organismo ejecutor de un proyecto de desarrollo rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con financiamiento del Banco Mundial. El artículo fue escrito por la Unidad Coordinadora del mismo. PRONATTA es la entidad coordinadora de la Red Regional de Capacitación FIDA-CIARA en Colombia.

funcionarios de las unidades, de tal suerte que los conocimientos por ellos adquiridos fueran socializados a todos los miembros del equipo de trabajo.

La metodología para la "Gestión de Proyectos de Asistencia Técnica Municipal" se diseñó en base a cuatro módulos, que desarrollan contenidos sobre la caracterización de los agro-ecosistemas municipales; planeación participativa; diseño e implementación de proyectos; y seguimiento y evaluación de los mismos.

La Evaluación de la Capacitación en Gestión fue contratada por PRONATTA, con una firma especializada en estudios de opinión, la cual trabajó con una muestra estadística de 1.164 encuestados de seis regiones, doce departamentos y 56 municipios de Colombia. Las encuestas se elaboraron y aplicaron de manera específica para cada segmento de población. De este modo se consultó la opinión de los capacitadores iniciales, funcionarios de las Secretarías de Agricultura y al personal de las UMATAs sobre la metodología y los contenidos de la Capacitación. Así mismo se entrevistó a una muestra representativa de pequeños productores sobre la calidad y cantidad del servicio de asistencia técnica brindado por parte de las UMATAs.

Más y Mejor asistencia técnica

La importancia de las Unidades

Municipales de Asistencia Técnica es el desarrollo rural campesino y la necesidad de cualificar su personal han dejado de ser responsabilidad de los planificadores de la política sectorial, para convertirse en evidencias reconocidas por los mismos campesinos de los campos colombianos.

En efecto, según la Evaluación de la Capacitación en Gestión, el 53% de los productores del país recibió asistencia técnica por primera vez a partir de la creación de las UMATAs en sus respectivos municipios. Además, según aquellos productores que habían recibido asistencia técnica antes de la creación de la UMATA, la calidad del servicio prestado por ésta es mejor al brindado anteriormente por otras entidades. Así mismo, el estudio reveló la importancia que tiene para los campesinos la asistencia técnica prestada por la UMATA, ya que el 82% de opinó que gracias al servicio la producción de sus fincas había mejorado mucho o algo, en tanto que el 74% expresó mejoras en sus ingresos como consecuencia de la asistencia técnica impartida.

También se conoció que la UMATA, por lo general, presta la asistencia técnica de manera permanente. La mitad de los productores manifestó recibir continuamente el servicio, mientras que el 35% dijo que lo recibe cada vez que lo solicita; sólo un 10% expresó reci-

birlo ocasionalmente y un 5% indicó que lo tuvo en una ocasión.

De las respuestas dadas por los productores se destaca la eficacia en la aplicación de algunos de los criterios de política sectorial, como son el de la sostenibilidad y el de sistema de producción. Más de la mitad de los productores afirmaron que la asistencia técnica ha contribuido mucho al buen manejo de los recursos naturales; y según la mayoría la asistencia técnica de las UMATA se presta a todos los productos de la finca, lo cual demuestra que se está dando un servicio que busca integrar los problemas tanto de la finca, como de la comunidad y del municipio.

Alta aceptación

La investigación reveló un alto grado de aceptación de la Capacitación en Gestión, y una opinión favorable con relación a los sitios donde se impartió, al conocimiento de los capacitadores, a las explicaciones de los contenidos, y a los grupos que recibieron la capacitación. Sin embargo, según los grupos capacitados (capacitadores, los funcionarios de Secretarías de Agricultura y los funcionarios de UMATA), la duración de los cursos fue muy corta (una semana y menos).

Así mismo, los resultados del estudio permiten afirmar que existe un alto conocimiento de los módulos que integran la Capacitación en

Gestión por parte de los tres grupos capacitados, y una positiva opinión sobre la metodología, ya que los tres opinan que estimula la participación comunitaria, que es más eficiente que las metodologías de asistencia técnica anteriormente aplicadas y que existe una vinculación entre sus respectivos módulos. No obstante, los resultados de las encuestas muestran una menor identificación de los módulos por parte de los funcionarios de las UMATAs. Este hecho se puede explicar debido a que las UMATAs son el último eslabón del método en cascada empleado en la capacitación.

Para los grupos capacitados los materiales y métodos utilizados corresponden en general a los que estos mismos grupos consideran útiles, tales como conferencias, exposiciones, mesas redondas y estudios de caso. Sin embargo, el estudio reveló que existen materiales calificados como útiles por los grupos capacitados, pero que son poco utilizados, como son los videos, las conferencias escritas, las fotocopias y las prácticas en terreno.

Sobre ésta y otras evaluaciones relativas a las Unidades Municipales de Asistencia Técnica, el PRONATTA está trabajando a fin de identificar las fortalezas para futuros procesos de capacitación y reconociendo las debilidades que permitan introducir correctivos, tales como ampliar la duración del proceso de

capacitación; implementar el uso de materiales y métodos considerados útiles; y crear mecanismos que reduzcan el riesgo de pérdida de información a medida que desciende la cascada al nivel local.

LOS BIOPLAGUICIDAS: ALTERNATIVAS DE SOSTENIBILIDAD EN LA AGRICULTURA CUBANA

Jesús Estrada
María Teresa López*

1. INTRODUCCION

Las posibilidades que brinda el sistema de lucha biológica enmarcado dentro del Manejo Integrado de Plagas, son cada día mayores, máxime en la agricultura contemporánea, donde la conversión de una agricultura convencional de altos insumos, a una agricultura sostenible de bajos insumos se establece progresivamente en un número cada vez mayor de países. De acuerdo con esto, Altieri (1994), indica lo ventajoso de considerar este sistema como estrategia en la agricultura latinoamericana.

En este contexto, Cuba intenta desarrollar un nuevo modelo de agricultura, donde los recursos fitogenéticos de organismos biorreguladores que constituyen controles biológicos naturales de enfermedades y plagas de las plantas cultivadas, así como los biofertilizantes, desempeñen un rol determinante en las producciones agrícolas, con rendimientos aceptables y con un

alto valor ecológico, al reducir sustancialmente el uso de agroquímicos. Partiendo de esta premisa, el uso de los medios biológicos, y entre éstos los bioplaguicidas, representan el pilar fundamental en el que descansa el Sistema Nacional de Protección de Plantas. Con la aplicación generalizada de los plaguicidas biológicos y naturales, se logra reducir, por una parte, la presencia de

* Instituto de Investigaciones Fundamentales en Agricultura Tropical "Alejandro Humboldt" IN-FAT, Cuba

los principales organismos patógenos y plagas de los cultivos económicos y, por otra, los costos por la importación de grandes volúmenes de plaguicidas de síntesis química con la significativa reducción de su efecto contaminante en los agroecosistemas.

En relación con la compatibilidad de plaguicidas, en el mundo se han desarrollado múltiples investigaciones con los pesticidas químicos, medios biológicos y los naturales. Estas experiencias no han alcanzado igual desarrollo, porque su uso generalizado es más reciente. A nivel internacional y en Cuba, se vienen realizando trabajos en este sentido, como apoyo del uso combinado de todos estos medios en la agricultura.

A partir de 1982 queda establecido oficialmente el Manejo Integrado de Plagas como política de estado para la agricultura. De ahí, que el control biológico adquiera particular preponderancia, por lo que se sustenta la producción de los medios biológicos y se establece este sistema, teniendo en cuenta los extensos y variados recursos naturales, tanto de microorganismos entomófagos, como la flora generadora de sustancias bioactivas, de los cuales se pueden obtener y desarrollar dichos medios.

2. ORGANIZACION DE LA PRODUCCION Y EL USO DE BIOPLAGUICIDAS

Como consecuencia de la explotación de los recursos naturales, los medios biológicos, son elaborados a gran escala y se integran a la producción agrícola. Esta es estructurada en Cuba por territorios donde los servicios de atención fitosanitaria se organizan de manera que puedan satisfacer las demandas de los productores agrupados en la Empresa de Cultivos Varios, las Cooperativas de Producción Agropecuaria, las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y productores individuales agrupados en las Cooperativas de Crédito y de Servicios.

Para satisfacer las necesidades de la producción agrícola en productos bioplaguicidas existe una red de 222 Centros de Reproducción de Entomófagos (CREEs), distribuidos en todo el país, con producciones semi-industriales, a los cuales se suman las plantas de elaboración de biopreparados. Ambos utilizan como sustrato básico, cabecilla de arroz, maíz, sorgo, harina de soya, etc. Los productos elaborados en los CREEs constituyen la primera arma de preventiva de las plagas y las enfermedades. Se basan en biopreparados con concentraciones que oscilan entre 107 y 108 esporas/ml. Estos, conjuntamente con la liberación de insectos entomófagos, tal como el *Trichogramma sp.*, limitan el inicio del desarrollo explosivo de los organismos nocivos a la agricultura, mientras que los preparados biológi-

cos obtenidos en las plantas industriales, a base de *Bacillus thuringiensis*, en concentraciones superiores a 109 esporas/ml; se usan como curativos con igual propósito que los plaguicidas tradicionales de síntesis química.

Para tener una idea de lo que la red productiva representa, basta citar que la producción de *B. thuringiensis* entre 1990 y 1994 fue de aproximadamente un millón de toneladas, lo cual permitió mantener bajo tratamiento más de 160.000 ha de pastos, hortalizas, tabaco, cítricos, etc. Ello, simultáneamente con otras medidas agronómicas, contribuyeron a reducir la importación de plaguicidas químicos en más de 50 millones de dólares (Fernández, 1995).

Al mismo con los servicios prestados por las estaciones de protección de plantas y las estaciones agro-meteorológicas, se establece un sistema de manejo y aplicación efectivo de los medios biológicos producidos.

2.1. Principales medios biológicos de microorganismos entomopatógenos y antagonistas para el control de las plagas y enfermedades de los cultivos.

En la flora microbiana de Cuba se destacan por su uso como bioplaguicidas, en los últimos veinte años, el *B. thuringiensis*, utilizado con amplio espectro de acción, en lepi-

dópteros; *Beauveria bassiana* para el control de coleópteros; *Metarhizium anisopliae*, con iguales posibilidades; *Verticillium lecanii* para el control de la Mosca blanca; *Paeecilomyces lilacinus* contra nemátodos; *Nomurea rileyi* y *Paeecilomyces fumosoroseus* para el control de *Spodoptera frugiperda*. Por su parte, debido a su gran efecto antagonista, se emplea la *Trichoderma viride* para el control de *Phytophthora parasitica* en el cultivo del tabaco (Tabla 1).

2.2 Uso de entomófagos naturales en el combate de plagas

El empleo de insectos beneficiosos para el control de plagas es muy común en Cuba (Tabla 2), pues desde la primera mitad del presente siglo, con el uso de la mosca *Lixophaga diatraeae* para el control de el taladrador de la caña de azúcar (*Diatraea sacharalis*), se logró una gran reducción de los daños causados por esta plaga y actualmente constituye su principal elemento biorregulador. En los cítricos se logró el control de la Mosca Prieta (*Aleurocanthus woglumi*) desde la década del treinta, con el establecimiento de la avispa parásita, *Eretmocerus serius*, introducida de Malasia (Bruner et al. 1945).

En la producción masiva del insecto *Trichogramma* sp. constituye la especie fundamental. Se libera un número considerable para el control de insectos dañinos, tales como

Mocis latipes, en pastos y caña de azúcar; *Erynnis ello*, en yuca; *Heliothis virescens* en tabaco; y sobre otros lepidópteros de los cultivos hortícolas. También se hace uso local del *Telenomus* sp., para el control de *Spodoptera frugiperda*, así como las hormigas *Tetramorium guineensis*. Para combatir el "Picudo Negro del Plátano", *Cosmopolites sordidus* se usa el regulador biológico *Pheidole megacephala*. En la reducción de las Poblaciones del Tetuán del Boniato, *Cylax formicarius* var. *elegantulus*, se usa *Pheidole megacephala* (Pérez, et. al. 1994).

2.3 Productos naturales para el combate de plagas agrícolas.

Una práctica frecuente del campesinado cubano fue usar extractos acuosos de los desechos de cosecha del tabaco y de algunas otras especies botánicas, con el objetivo de reducir o eliminar el ataque de insectos dañinos. También han usado el polvo de tabaco, para preservar de un año para otro los granos de alimento, así como los que emplearán en la próxima siembra.

Siguiendo esa tradición, y teniendo en cuenta el auge que adquirió a partir de la década del sesenta a nivel internacional, se decidió continuar la búsqueda de fuentes para la obtención y desarrollo de nuevos tipos de plaguicidas efectivos y no contaminantes del ambiente. Se

intensificaron las investigaciones a finales de 1985. En la actualidad, hay un caudal de conocimientos sobre las potencialidades de la flora nativa y exótica generadora de principios activos con las que se pueden preparar plaguicidas naturales o de origen botánico. Los plaguicidas naturales que se utilizan en este momento, aunque de manera limitada, tienen un futuro garantizado en la agricultura cubana, principalmente la que se organiza sobre la base de la sostenibilidad, por lo que deben ocupar un lugar significativo. Entre los productos más conocidos (Tabla 3), se encuentra la Tabaquina que se emplea en el control de la mosca blanca (*Bemisia tabaci*) en frijol y otros cultivos. Los productos derivados del Nim, como el Oleonim - 80, que se aplican con efectividad contra un grupo considerable de especies de insectos, ácaros y fitonemátodos que atacan cultivos importantes, como tabaco, plátano, hortalizas, melón, aguacate, bija, camote, maíz y otros.

Por otra Parte, 105 productos derivados del Paraíso (*Meia azedarach L.*), como Paraíso - M y Melitox 50, son recomendados para combatir muchas de las mismas plagas que se controlan con los productos derivados del Nim. Otros nuevos compuestos elaborados a partir de extractos naturales se desarrollan con grandes perspectivas por su espectro de acción hacia moluscos, malezas y hongos fitopatógenos.

3. FUENTES NATURALES PARA LA PRODUCCION NACIONAL DE MEDIOS MICROBIOLOGICOS Y NATURALES DESTINADOS A LA AGRICULTURA

La flora microbiana y de plantas superiores existente en Cuba, permite obtener preparados comerciales (Tabla 4) de gran demanda tales como los biopreparados THURISAV, a partir de *B. thuringiensis*, para el combate de un número considerable de especies de insectos, entre ellos *Plutella xylostella*, *Heliothis virescens*, *Trichoplusia ni*, *Mocis latipes*, *Spodoptera frugiperda*, así como ácaros, tales como: *Tetranychus tumidus* y *Poliphagotarsonemus latus*. Los preparados a base de *M. anisopliae*, *V. lecanii*, *B. bassiana* y *P. lilacinus*, son especialmente utilizados para combatir especies de curculiónidos, la mosca blanca y nemátodos.

Junto con los compuestos biológicos, 10, productos naturales derivados del Nim, como el OleoNim 80, CubaNim - T, CubaNim - M, los de Paraíso, Melitox 50 y Paraíso - M; el de *Solanum globiferum*, Solasol, el de *Nicotiana tabacum*, Tabaquina, y el de *Gliricidia sepium*, Glisep, contribuyen a que el país disponga de una gama cada vez más amplia de plaguicidas naturales para el control de plagas de insectos, ácaros, nemátodos, moluscos y malezas.

Por último, a partir de una can-

tidad considerable de estas y otras fuentes naturales, es posible producir biopreparados para el control de vectores y ectoparásitos (Tabla 5). Entre ellos los más renombrados son: Biorat, recomendado para el control de ratas y ratones; Grisclesf y Bactivec, ambos biclarvicidas destinados al control de mosquitos de los géneros *Anopheles*, *Culex*, *Aedes* y otros; DerNim - P como cicatrizante y repelente de larvas de moscas que infestan al ganado bovino; OleoNim 80 y Melitox 50 para combatir ácaros y piojos aviares, así como garrapatas en el ganado bovino; Tintura de Paraíso y de Nim recomendada como desinfectante e insecticida.

4. COMPATIBILIDAD ENTRE MEDIOS BIOLOGICOS NATURALES Y QUIMICOS

La gran diversidad de medios de diferentes orígenes, para el combate de plaga y enfermedades en la agricultura, reclaman del conocimiento de las posibles relaciones que se pueden establecer entre estos medios biológicos con vistas a lograr su uso más racional y eficiente. De ello podemos citar numerosos ejemplos de resultado de compatibilidad en Cuba y otros países.

4.1. Compatibilidad de plaguicidas biológicos entre sí

Investigaciones realizadas en Cuba por Quintana et al. (1995), mostraron la capacidad inhibitoria

total que ejerce el hongo *Trichoderma* spp. sobre el crecimiento de *B. bassiana* y *P. lilacinus*. Este hongo se emplea en el control de patógenos del suelo, fundamentalmente *Sclerotium rolfsii*, *Rhizoctonia Solani* y *Fusarium* spp., y ha sido efectivo para el control de la pata prieta en el tabaco, causada por *Phytophthora parasitica*.

Se conocen que los plaguicidas biológicos *Nomurea rileyi* y *B. thuringiensis* (LBT-24), aplicados sobre adultos de *Telenomus* sp., un parasitoide de huevos de *Spodoptera frugiperda*, resultan inofensivos a éste, lo que permite su utilización combinada (Blanco, 1995).

4.2. Compatibilidad de plaguicidas biológicos con biofertilizantes

Resultados en Cuba por Quintana et al. (1995), muestran la posibilidad de usar de manera combinada el bioplaguicida *Trichoderma* sp., con *Azotobacter* sp., biofertilizante de uso generalizado en numerosos cultivos de nuestra agricultura.

4.3. Compatibilidad de plaguicidas biológicos con plaguicidas naturales

Oliva et al. (1994), en investigaciones realizadas en Cuba, demostró que el hidrato de cal y la Tabaquina empleados en el control de plagas y enfermedades inhiben el desarrollo de las colonias de *B. thuringiensis*, no así con *B. bassiana*, *V. lecanii* y *Trichoderma* sp., con los

que muestra una adecuada compatibilidad.

Las investigaciones en Nicaragua por Cano y Galdstone (1992), en el cultivo del melón para el control de *Heliothis* sp. y *Diaphania* comprobaron la posibilidad de aplicar extracto acuoso de Nim, (2.5 g/l) sin necesidad de liberaciones de *Trichogramma* sp. con iguales fines.

Hellpap y Zabits (1986), en Alemania, demostraron que algunas especies de Mosquitos eran sensibles a los productos Nim, pero en altas concentraciones para lograr efectividad. Al realizar aplicaciones combinadas con *B. thuringiensis* var. *israelense* se logró efectos sinérgicos con una alta mortalidad de larvas.

Aguda et al. (1986) mostraron que el aceite Nim aplicado al 5% sobre el hongo *M. anisopliae*, ocasiona una reducción significativa de la germinación de las conidias, lo que limitaría el desarrollo del hongo en una aplicación combinada.

En Cuba, investigaciones realizadas por López et al. (1995) muestran que de manera general los extractos crudos concentrados de Paraíso (variedad de Nim) no inhiben el desarrollo micelial de *B. bassiana*, *V. lecanii* y *P. lilacinus*, y que sólo el obtenido de Paraíso - Cedro afecta medianamente el crecimiento de *P. fumosoroseus*, cuando se aplica al 6% sin embargo, los extractos crudos desgrasados no

causan inhibición en dichos hongos. No se observaron en ningún caso daños en la germinación de las esporas.

Observaciones con diferentes formulaciones de Nim indicaron que existe una marcada influencia de los diferentes formulados sobre el crecimiento de los hongos entomopatógenos ensayados.

El crudo de Nim no inhibe a los hongos a las dosis ensayadas (5; 1, 0,5; 0,3; 0,1%), el NimAzal - F procedente de Alemania, inhibió medianamente, pero a la dosis más alta se comportó de manera muy similar a OleoNim 80 formulado en Cuba. El OleoNim 50 (Cuba) y el aceite Nim (Nicaragua) ofrecieron resultados con similares perjuicios sobre el desarrollo de los hongos.

4.4. Compatibilidad de plaguicidas biológicos con químicos

Zimmerman (1975), en Alemania, demostró que fungicidas como el Benomyl y el Calixin (Tridemoph) afectan significativamente el crecimiento micelial y la germinación de las esporas de *B. bassiana*, *B. tenuella*, *M. anisopliae*, *P. farinosus* y *P. fumosoroseus*.

Bustillo et al. (1983), en evaluaciones realizadas en Cuba, con el hongo *V. lecanii*, ampliamente utilizado en el control de la mosca blanca (*Bemisia tabaci*), encontró evidencias de grandes diferencias entre las cepas probadas contra los

fungicidas Thiram, Captan, Maneb, Imazalil, Oxycarboxin y otros.

4.5. Compatibilidad entre biofertilizantes y químicos

El Azotobacter es un biofertilizante de uso generalizado en Cuba. La determinación de su total compatibilidad con el herbicida Surcopur ha posibilitado el uso de ambos, mezclados, para su aplicación quince días después de sembrado el arroz. Ello origina ahorros significativos en vuelos de avión y hace económicamente factible su aplicación (Azotobacter a razón de 20 l/ha y Surcopur al 1% del volumen de biofertilizante).

4.6. Compatibilidad de plaguicidas naturales con químicos

Resultados obtenidos por Familia (1994) en República Dominicana, muestran la compatibilidad positiva entre el extracto acuoso de Nim y los fungicidas Mancozeb Y Oxycloruro de cobre, al aplicarlos simultáneamente sobre cucurbitáceas para controlar *D. hyalinata* y enfermedades como los mildiús.

Los anteriores resultados alcanzados por diferentes instituciones del mundo, muestran lo importante que resulta conocer la relación que pueda establecerse entre los diferentes medios que hoy en día se emplean. Ello nos hace un llamado a aunar esfuerzos para la determinación de estas relaciones y sus respectivas recomendaciones, en aras

de hacer más efectivo y racional el uso de estos medios y su consecuente divulgación, de manera que mancomunadamente se logren cambios significativos en el manejo de la agricultura que deriven en mayores niveles de producción, mayor conservación del ecológico y la salud humana.

En tal sentido, pudiéramos resumir que los medios biológicos son regularmente compatibles entre sí, y deben ser aplicados según su especificidad; en caso de combinarlos no hacerlo indiscriminadamente, pues como en el uso de *Trichoderma* sp. se debe considerar que compiten nutricionalmente y de forma agresiva en su crecimiento, con inhibición de otros microorganismos fúngicos; los plaguicidas biológicos en general compatibilizan adecuadamente con depredadores y parásitos.

Los biofertilizantes a partir de *Azotobacter*, son compatibles con otros medios, no compite con *Trichoderma* sp. lo que hace posible su uso combinado en organopónicos.

En la generalidad de los casos no recomendamos el uso conjunto de medios biológicos obtenidos a partir de microorganismos fúngicos, con productos fungicidas. Se deben establecer programas que garanticen una alternancia adecuada de biológicos con químicos.

5. PROGRAMA PARA EL DESARROLLO Y PRODUCCIÓN

AGROINDUSTRIAL DE PLAGUICIDAS NATURALES DE NIM Y OTROS DERIVADOS EN CUBA

La potencialidad del Nim como productor de principios activos con efectos insecticida, acaricida, nematocida y otros, ha sido reconocida internacionalmente y ha sido avalada por resultados científicos y técnicos obtenidos por más de treinta años de trabajo investigativo en diferentes instituciones científicas, docentes y de la producción, en un número considerable de países (Jacobson, 1980; Schmutterer, 1984, 1986, 1989, 1994; Gruber, 1992; Parmar y Singh, 1993 y Brechelt, et al. 1995).

Partiendo de los conocimientos teóricos prácticos acumulados a escala mundial sobre las propiedades insecticidas del Nim y según las posibilidades de establecimiento y desarrollo que le ofrecen las condiciones agroclimáticas de Cuba, así como la necesidad creciente de un autoabastecimiento nacional de bioplaguicidas, se consideró oportuno llevar a cabo, de manera acelerada un programa de transferencia tecnológica e investigación aplicada, que permitiera la elaboración al más breve plazo de insecticidas a partir de las semillas.

En 1990 se iniciaron los trabajos para el desarrollo agroindustrial del Nim liderados por el INIFAT. Toman parte en ello un grupo conside-

table de instituciones científicas, docentes y de la producción agrícola de Cuba. Las investigaciones del programa incluyen la obtención y producción de insecticidas, jabón medicinal, unguento, champú, teñidos para curtir pieles, madera, bosques energéticos, la conservación de los suelos y el mejoramiento del medio ambiente. La propagación del Nim en Cuba comienza con las semillas producidas por los tres árboles adultos, introducidos de la India entre 1904 y 1909 en la antigua Estación Experimental Agronómica de Santiago de las Vegas, hoy INIFAT (Estrada, 1994).

Hasta abril de 1995 se habían plantado más de 100.000 árboles y se espera arribar en 1997 a 250.000, como paso previo a la meta de medio millón de árboles en el año 2000. Ello constituye el soporte de una producción para el uso generalizado de bioproductos derivados y que contribuirá con su enorme biomasa a mejorar el entorno ecológico y el saneamiento ambiental, por el uso de plaguicidas no contaminantes.

5.1. Principales agentes activos del Nim con efecto sobre insectos

De acuerdo a la literatura, el Nim contiene un conjunto amplio de sustancias bioactivas de variados efectos biológicos, las que según Lee et al. (1991) citado por Schmutterer (1994) alcanzan la cifra de once, siendo la principal la Azadirachtina.

A. junto a otras dos importantes, la Salanina y la Nimbina (Parmar y Singh 1993 y Brechelt, 1995).

Estas sustancias producen en los insectos efectos repelentes antialimentario, esterilizante, repelente de la ovoposición, insecticida y regulador del crecimiento (Parmar y Singh, 1993 y Brechelt, 1995); no obstante, según señala Schmutterer (1994), todavía no existe una completa claridad sobre su amplio espectro de acción.

5.2. Tecnología agrícola para el cultivo del Nim en Cuba

La producción de plantas sanas y vigorosas se logra a partir de las semillas viables y libres de patógenos que afectan la germinación; por tal motivo en la siembra se emplean semillas frescas, con no más de veinte días de beneficiadas y conservadas libres de microorganismos patógenos.

5.3. Establecimiento del vivero

Se selecciona un terreno semi-sombreado, de buen drenaje; las bolsas se llenan con una mezcla de 3:1 de tierra y materia orgánica; se disponen en canchales de 10X1000 bolsas, la semilla se deposita a 2 cm. de profundidad, y se riega dos veces por semana. El aviveramiento puede durar entre dos y tres meses, hasta que las plantas alcanzan unos 45 cm de altura.

5.4. Establecimiento de la plantación

La siembra de los arbolitos se efectúa durante la época de lluvia, con marcos de 7 X 6, 7 X 7 u 8 X 6 metros entre plantas, según convenga con las explotaciones de policultivos o césped para pasto de ganado ovino y caprino, con lo cual se pueden obtener mayores beneficios económicos del área cultivada, al menos durante los tres primeros años. Para un óptimo crecimiento y desarrollo de los árboles se debe plantar en suelos profundos, con buen drenaje y pendiente no muy elevada.

5.5. Atenciones culturales

Durante los tres primeros años a los árboles se le debe mantener el riego libre de malezas y para que desarrollen una arquitectura adecuada que facilite la cosecha, al inicio del periodo lluvioso se le practica una poda de formación. Se resiembró cuantas veces sean necesario. A fin de obtener la población de árboles por unidad de área que garanticen las producciones esperadas, las densidades se deben mantener de acuerdo con los marcos de siembra recomendados de 238, 224 y 208 árboles por hectárea.

5.6. Cosecha

La cosecha se inicia cuando los árboles sobrepasan el tercer año de edad y los frutos alcanzan un 25% de maduración, a partir de mediados de julio. Para ello se utilizan escaleras de aluminio, tijeras de podar para el corte los racimos y serruchos

para la poda de las ramas altas. Los frutos se transportan de inmediato a la planta de beneficio y procesamiento.

5.7. Tecnología de elaboración de insecticida

La semilla es la materia prima más usada para la elaboración de los insecticidas, con la cual se preparan extractos acuosos, efectivos contra un gran número de insectos, principalmente, lepidópteros. Por otra parte, se aplican procedimientos semi-industriales de los que se obtienen aceites formulados y la torta. Esta última se utiliza en forma de extracto contra insectos, y en polvo para el control de nemátodos.

En forma oleosa se tienen varios productos comerciales, como el Margosan - 0, producido en los Estados Unidos, Aceite Formulado 80 y 50 elaborados en Nicaragua y República Dominicana, respectivamente, OleoNim 50 y Oleonim 80 en Cuba, así como Azatin, Bioncem, Neem Azal - F, muy efectivos contra una gama amplia de especies de insectos y ácaros.

5.8. Producción Artesanal

Sólo se requiere de un buen beneficio y secado de la semilla, así como de su conservación en lugares frescos. Posteriormente se muelen hasta obtener un polvo el cual se mezcla a razón de 20 a 25 g/l de agua; se deja reposar entre 4 y 6 hrs. y se filtra. La aplicación de este ex-

tracto se realiza en horas de la tarde en volúmenes de 300 a 600 l/ha, para lo cual se requiere entre 6 y 12 kg. de polvo hectárea. Para espolvoreo en cultivos de maíz y sorgo se recomienda aplicar de 12 a 15 kg/ha. y en aplicaciones al suelo de 50 a 100 g/m².

5.9. Producción Semi-industrial

Se utiliza como materia prima la almendra de la semilla descascariada, la cual se somete a un proceso de prensado del cual se extrae el aceite, se filtra y se formula con diferentes sustancias emulsificantes y coadyuvantes. A partir del aceite también se obtienen el ungüento y la pasta. La torta resultante del proceso de prensado, después de molida, se destina a la producción de insecticidas industriales o se emplea como producto insecticida o como extracto acuoso. El aceite formulado se emplea en dosis de 5-10 ml/l de agua; la torta en extracto acuoso, a razón de 25 g/l; y contra nemátodos se espolvorea entre 50 y 100 g/m².

5.10 Producción industrial

Este proceso se fundamenta en la extracción con solventes orgánicos y en la concentración de los principios activos, especialmente azadirachtina. Para ello se emplea como materia prima la torta o la semilla molida, de la cual queda como producto colateral un aceite fino que se destina a la elaboración de jabón y champú. Con el extracto obtenido se formula y se elabora un producto

técnico (NeoNim 60), que tiene un amplio espectro de acción contra los insectos que atacan las plantas cultivadas y se aplica para el control de lepidópteros en dosis variables de 5-10 ml/l de agua.

6. POTENCIALIDAD DEL NIM PARA LA PRODUCCIÓN DE INSECTICIDAS

Con la producción de una hectárea de Nim, de doscientos ocho árboles aproximadamente sembrados se puede obtener 5.2 t/ha (25 Kg/árbol) con un rendimiento de semillas de 2.08 t/ha.

La gama de productos que se pueden producir (Tabla 6) encuentra un amplio espectro de acción sobre plagas agrícolas y ectoparásitos de los animales de cría (Estrada, 1995). Además el Nim permite desarrollar procesos productivos de diferentes complejidades, y con posibilidades de empleo considerable, y el impacto por el uso de plaguicidas naturales en la mejora ambiental informa de beneficios no calculables económicamente.

7. CONCLUSIONES

Las posibilidades de uso de medios biológicos es un hecho demostrado, que proporciona beneficios apreciables, derivados de la disminución del consumo de insecticidas químicos y la obtención de producciones agrícolas con rendimientos aceptables.

La producción y uso de plaguicidas naturales elaborados a partir de las plantas, principalmente del Nim, representa una alternativa económica y ecológicamente viable en el manejo Integrado de plagas.

Los conocimientos existentes demuestran la posibilidad utilizar los productos biológicos y naturales combinados dada la compatibilidad entre muchos de ellos, lo cual permite abaratar los costos de aplicación e incrementar el efecto de control.

El uso de los medios biológicos y naturales contribuyen a reducir la contaminación de los agro-ecosistemas.

BIBLIOGRAFIA

- AGUDA, R. M. ROMBACH, M. C., SHEPARD, B. M. (1986) Effect of neem oil on germination and sporulation of the entomogenous fungus *Metharizium anisoplae*. Int. Rice Res. Newsl. ii: 34-35.
- ALTIERI M. (1994) Manejo Integrado de Plagas y Agricultura Sustentable en América Latina. En Talleres sobre Manejo Integrado de Plagas en América Latina. Quito, Ecuador. (s.n.).
- BLANCO, E. (1995) Efecto de Plaguicidas sobre *Telenomus* sp. En Plaguicidas Biológicos de origen Botánico. Primer Taller Internacio-

nal y Tercer Nacional de BioPlag. 95. Ciudad Habana: (s.n.)

BRECHELT, A. et al. (1995) El árbol para la agricultura y el medio ambiente. Experiencias en la República Dominicana. Publ. Fundación Agricultura y Medio Ambiente. 133 pp.

BRUNER, S. C., SCARAMUZZA, L. C., OTERO A.R. (1945) Catalogo de los insectos que atacan a las plantas económicas de Cuba. Bol. Est. Exp. Agron. Santiago de las Vegas, 63: 1-246.

BUSTILLO, A. E. GONZALEZ I.E. y TAMAYO, P.L. (1983) Evaluación del Hongo *Verticillium lecanii* en el control de la mosca blanca *Trialeurodes vaporariorum* del frijol. Rev. ICA 23 (1): 6-2.

CANO, E. y GALDSTONE, S. (1992) Efecto del insecticida botánico del Nim sobre el parasitismo por *Trichogramma pretiosum* en huevos de *Heliothis* spp. en el cultivo de melón *Cucumis melo*. Primer taller de intercambio de experiencias y conocimiento sobre el cultivo del árbol de Nim en América Latina. Managua, Nicaragua.(s.n.). (Memorias).

ESTRADA, J. (1994) El Nim y el Paraíso en Cuba, su cultivo. Memorias Primer Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Nim y otros insecticidas vegetales. República Dominicana. pp 103-111.

— (1995) Progresos del cultivo del Nim y las investigaciones con insecticidas naturales. Primer Taller Internacional y Tercero Nacional sobre Plaguicidas Biológicos de Origen Botánico. Bioplág'95. Ciudad Habana: (s. n.) pp. 139 (Resúmenes).

FAMILIA, O. (1994) Compatibilidad del extracto acuoso de Nim con algunos fungicidas. Primer Congreso Latinoamericano del Caribe sobre Nim y otros insecticidas vegetales. República Dominicana; (s.n.). (Memorias).

FERNANDEZ, O. (1995) *Bacillus thuringiensis* un buen aliado de la agricultura orgánica. Segundo encuentro Nacional Agricultura Orgánica. La Habana: (s. n.) 69-70 pp.

GRUBER, A. K. (1992) Perspectivas del cultivo y uso del árbol Nim *Azadirachta indica* A. Juss en América Latina. Memoria. Taller de Intercambio de Experiencias conocimientos sobre el cultivo del árbol Nim América Latina. De Evang. CIEETS. Managua, 15-24 pp.

HELLPAP, C., ZEBITZ, C. P. W. (1986) Kombinierte Aswendung von Niem Samen Extrakten mit *Bacillus thuringiensis* produkten bei der Bekämpfung von *Spodoptera frugiperda* und *Aedes* spp. Z. Angew. Entomol. 101: 515 - 524.

JACOBSON, M. (1980) Neem research in the US Department of

Agriculture. Chemicals, biological and cultural aspects. Proc. 1er. Int. Neem conf. Rottach-Egern, 33-42 pp.

LOPEZ, M. T. et al. (1995) Compatibilidad de extractos naturales con hongos entomopatógenos. Plaguicidas biológicos d origen botánico. Primer Taller Internacional y Tercer Nacional BioPlág'95. Ciudad Habana (s.n.).

OLIVA, R., NUÑEZ, E. D. y ARAUJO, L. (1994) Compatibilidad del hidrato de cal y Tabaquina sobre los medios biológicos. Resúmenes IX Forum Ciencia Y Técnica INSAV II. Encuentro Nacional de Bioplaguicidas Ciudad de la Habana: (s.n.).

PARMAR, B. S., SINGH, R. P. (1995) Neem in agriculture. Indian Agricultural Institute. New Delhi 110012. 85 pp.

PEREZ, M., FERNANDEZ, E., VAZQUEZ, L. (1995) Concepción del control de plagas y enfermedades en la agricultura orgánica. Segundo encuentro Nacional de Agricultura Orgánica. La Habana: (s.n.). 48-55 pp.

QUINTANA, E., BOADO, J., PELAYO, E. (1995) Compatibilidad entre *Trichoderma* spp., *Bauveria bassiana*, *Paecilomyces lilacinus*, *Bacillus thuringiensis* y *Azotobacter* sp. Plaguicidas biológicos de origen botánico. Primer Taller Internacional y Tercer Nacional Bioplaguicidas. Ciudad Habana: (s.n.).

SGHMUTTERER, H. (1984) Natural Pesticide from the Neem tree and other Tropical Plants. Proc. 2nd. Neem conf. Ranischholzhausen, 587 pp.

— (1986) Fecundity - reducing and sterilizing effects of Neem Kernel extracts in the Colorado potato beetle *L. decemlineata*. Proc. 3rd. Neem conf. Nairobi, 351-360 pp.

— (1989) Environmentally sound Pest control by application on Neem (*azadirachta indica* A. Juss) based natural Pesticides. Symposium Pesticides - Mechanisms of Action and Resistance. Reinhardsbrunn, Taq.

Ber., Akad. landwirtsch-wiss. DDR Berlin 274, S. 135144, 1989.

— (1994) I Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre Nim y otros insecticidas vegetales. República Dominicana 381 pp (Memorias).

ZIMMERMANN, G. (1975) On Effect of systemic fungicides on different entomogeneous fungi imperfect in vitro. Original como: über die wirkung systemischer fungicide auf verschiedene insektenpathogen fungi imperfect in vitro. Nachrichten blatt des Deutschen pflanzenschutzdienstes. 27(8) 113-117.

Tabla 1

Microorganismos entomopatógenos y antagonistas para el combate de plagas y enfermedades agrícolas

Cultivo	Plaga o enfermedad a combatir	Medio biológico
Tabaco	<i>Heliothis virescens</i> <i>Phytophthora parasitica</i>	<i>Bacillus thuringiensis</i> <i>Trichoderma viride</i>
Platano	<i>Cosmopolites sordidus</i> <i>Tetranychus bimaculatus</i> <i>Meloidogyne incognita</i>	<i>B. bassiana</i> <i>B. thuringiensis</i> <i>P. lilacinus</i>
Camote	<i>Cylas formicarius elegantulus</i> <i>Spodoptera frugiperda</i>	<i>B. bassiana</i> <i>B. thuringiensis</i>
Arroz	<i>Lissorhoptrum simile</i>	<i>Metharhizium anisopliae</i>
Citricos	<i>Pachimaus litus</i> Acaros	<i>M. anisopliae</i> <i>B. thuringiensis</i> <i>Hirsutiella tompsonii</i>
Hortalizas	<i>Bemisia tabaci</i>	<i>Verticillium lecanii</i> <i>P. fumosoroseus</i>
Pastos	<i>Biophilus micropilus</i> <i>Mocis latipes</i>	<i>V. lecanii</i> <i>B. thuringiensis</i>
Maiz	<i>Spodoptera frugiperda</i>	<i>P. fumosoroseus</i> <i>Nomuraea rileyi</i>

Tabla 2
Insectos entomófagos para el control de insectos- plagas de agrícolas

Cultivo	Insecto-plaga a combatir	Regulador biológico
Caña de azúcar	Diatraea - sacharalis	Lixophaga diatraeae
		Trichogramma sp.
Plátano	Mocis latipes	Trichogramma sp.
	Cosmopolites Sordidus	Tetramonium guineensis
Camote	Cylas formicarius elegantulus	Pheidole megacephala
Yuca	Erynnis ello	Trichogramma sp.
Maíz	Spodoptera frugiperda	Telenomus sp.
Hortalizas	Lepidopteros	Trichogramma sp.
Pastos	Boophilus microplus	Pheidole megacephala
	Mocis latipes	Trichogramma sp.
Cítricos	Aleurocanthus woglumi	Eretmocerus serius

Tabla 3
Fuente para la producción de medios biológicos y naturales.

Especie	Producto Comercial	Usos
Bacillus thuringiensis	ThuriSAV LBT-1	Insecticida - acaricida
	ThuriSAV LBT-21	Insecticida
	ThuriSAV LBT-24	Insecticida
	ThuriSAV LBT-13	Insecticida
Beauveria bassiana	B. basdsiana	Insecticida
Verticillium lecanii	V. lecanii	Insecticida
Paecilomyces Lilacinus	P. lilacinus	Insecticida - Nematicida
Metarhizium anisopiae	M. anisopliae	Insecticida
Trichoderma viride	Trifisol	Fungicida
Nicotiana tabacum	Tabaquina	Insecticida
Azadirachta indica	OleoNim 80	Insecticida - acaricida
	OleoNim 50	Insecticida
	OleoNim 60	Insecticida
	CubaNim - M	Insecticida
	CubaNim - T	Insecticida
Melia azedarach	Melitox 50	Insecticida - acaricida
	Paraiso - M	Insecticida
Solanum Globiferum	Solasol	Molusquicida
Glicicidia sepium	Glisep	Herbicida

Tabla 4
Productos naturales para el combate de plagas agrícolas:
efectividad y aplicación

Cultivo	plagas a combatir	producto	dosis	efectiv. %	aplic.
Tabaco	<i>Heliothis virescens</i>	OleoNim-80	5ml/L.	85	3
		OleoNim-50	10ml/L.	80	4
		CubaNim-t	25 g/L.	90	4
		Melitox-50	30ml/L.	75	3
Tomate	<i>Bemisia tabaci</i>	OleoNim-80	5ml/L.	90	3
Melón	<i>Diochana hyalinata</i>	OleoNim-80	10ml/L.	95	3
Maíz	<i>Spodoptera frugiperda</i> <i>Dalbulus maidis</i> <i>Elicoverpa zea</i>	CubaNim-t	25 g/L.	85	3
		OleoNim-80	4 ml/L.	85	3
		CubaNim-M	20 g/L.	80	4
Cebolla/ ajo	<i>Trips tabaci</i> <i>Eryophus tulipae</i>	CubaNim-t	25 g/L.	70	4
		OleoNim 80 y 50	5-10ml/L.	70	3
		Melitox-50	30ml/L.	90	4
Carnote	<i>Cyrtus formicarius</i> <i>elegantulus</i>	CubaNim-M	35 g/L.	80	4
		Melitox-50	30ml/L.	60	4
		NeoNim-60	10ml/L.	80	4
Dija	<i>Selenothrips rubescens</i>	Melitox-50	30ml/L.	90	3
Aguacate	<i>Selenothrips rubescens</i>	Melitox-50	30ml/L.	90	3
Frijol	<i>Bemisia tabaci</i>	OleoNim-80	5 ml/L.	85	4
		Melitox-50	30ml/L.	80	4
		tabaquina	3 g/L.	85	3
	<i>Diabrotica balteata</i>	CubaNim-M	20g/L.	70	4
		CubaNim-t	25g/L.	85	4
		Paraiso-M	120g/L.	75	4

Tabla 5
Fuentes de producción de medios biológicos y naturales
para el control de vectores y ectoparásitos.

Especie	Producto comercial	Usos
<i>Bacillus sphericus</i>	Griselesf	Insecticida
<i>Bacillus thuringiensis</i>	Bactivec	Insecticida
<i>Verticillium lecanii</i>	V. Lecanil	Garrapaticida
<i>Salmonella Entérica</i>	Biorat	Rodenticida
<i>Azadirachta indica</i>	OleoNim 80	Acaricida
	CubaNim - t	Garrapaticida
	CubaNim - M	Garrapaticida
	DerNim - U DerNim - P	Acaricida Insect - Cicatriz.
<i>Melia azedarach</i>	meliacin	Acaricida
	Melitox 50	Insect - Acaricida
	Tintura	Insecticida

Tabla 6
Productos elaborados a base de Nim.

Nombre	Formulación	Efecto
OleoNim 80 % CE	Aceite emulsionable	Insecticida
OleoNim 50% CE	Aceite emulsionable	Insecticida
CubaNim-M	Semilla molinada	Insecticida
CubaNim - t	Torta molinada	Insecticida acaricida
DerNim - U	Unguento	Acaricida
DerNim - P	Pasta	Acaricida-cicatrizante
NeoNim 60% CE	Concentrado emulsionable	Insecticida
Tintura Nim	Extracto hidroalcohólico	Insecticida-antiséptico

SECCION III: NOTAS TECNICAS Y METODOLOGICAS

En esta Sección se reseñan notas y otros materiales producidos por los proyectos en que se relatan experiencias, enfoques prácticos y resultados de las actividades de desarrollo de los proyectos de desarrollo rural.

El Crédito Campesino en PROSALAF

Rafael Romano¹¹

La presente nota se refiere al componente de crédito del Proyecto de Apoyo a los Pequeños Productores y Pescadores Artesanales de la Región Semiárida de Lara y Falcón (PROSALAF), en Venezuela. La región semiárida de los Estados Lara y Falcón comprende un área aproximada de 1.230.000 has, con una población rural de 83.000 habitantes y una densidad de 0,07 habitantes-hectárea. El proyecto se ejecuta en áreas prioritarias, que en el Estado Lara ocupan una superficie de 118.678 has, con una población de 5.111 familias beneficiarias, y en el Estado Falcón un área de 114.748 has, con una población de 2.115 familias beneficiarias.

El proyecto cuenta con un componente de crédito, que a su vez tiene dos sub-componentes:

- A) Créditos para financiamiento de la actividad productiva.
- Inversiones en finca y capital de trabajo a unos 2.300 beneficiarios, en forma individual o asociada.
 - Inversiones en embarcaciones y equipos, más capital de trabajo para unos 200 pescadores artesanales asociados.
- B) Desarrollo de servicios financieros para pequeños productores.
- sentar las bases para mejorar a largo plazo los servicios finan-

cios a disposición de los pequeños productores.

- Hay dos líneas de acción: a) Financiamiento de Inversiones en finca, en micro empresas, en embarcaciones con sus equipos e implementos de pesca; y b) Desarrollo de servicios financieros para pequeños productores.

Estos servicios están destinados a financiar:

1. Inversiones y capital de trabajo para unos 2.300 campesinos, en forma individual o asociada.
2. Inversiones y capital de trabajo para microempresas en forma asociada.

¹¹ Jefe de Crédito del Proyecto.

3. Inversiones en embarcaciones y equipos, incluyendo capital de trabajo, para unos 200 pescadores artesanales y asociados.

La situación de revisión de tasas de interés existente en el país para el momento de la elaboración del proyecto, condicionó la ejecución del componente de crédito a una misión de evaluación posterior. Dicha misión, dentro de los acuerdos establecidos y en función de los resultados obtenidos por la misma, estableció que para la ejecución del componente se crearía el FONDO DE SERVICIOS FINANCIEROS DE PROSALAF (FONSALAF), cuya custodia y administración se ejercería mediante contratos de fideicomiso entre el organismo ejecutor y bancos o instituciones financieras con presencia en la zona. De acuerdo a ello:

- El flujo de recursos hacia FONSALAF se hará por intermedio de la cuenta especial y la cuenta del Proyecto originalmente establecidas en el contrato de préstamo.
- FONSALAF está formado por los siguientes sub-fondos:
- Fondo fresco para financiar los créditos.
- Fondo rotatorio: recuperaciones de capital e intereses de créditos otorgados; comisiones por in-

versión de recursos ociosos; y cualquier otro ingreso.

- Fondo de reserva: aporte inicial del proyecto y de los beneficiarios, de acuerdo al contrato de fideicomiso y el reglamento de crédito.
- Fondo para la capacitación crediticia.
- Fondo para el desarrollo de organización de instituciones mutuales locales de ahorro y crédito en las que participen directamente los productores de la zona.
- En 1994 se crea el concepto del FRAC, cuyo propósito es apoyar el proceso de organización de micro empresas productivas y de comercialización, en el área de las artesanías, ya que dentro del proyecto se destaca ésta actividad. Consiste en otorgar pequeños financiamientos a grupos de familias de artesanos para financiar la compra de insumos y algunos costos de comercialización. Estos fondos son manejados por los propios campesinos, con apoyo de los técnicos del proyecto.

Programa FIDA¹¹ LA COMUNIDAD INDIGENA KARIÑA DE TASCABAÑA

Las comunidades campesinas del Oriente de Venezuela basan su eco-

nomía en la producción y venta de la yuca, que se puede consumir en estado fresco o como "casabe". El casabe es yuca rayada, deshidratada y horneada, la que se vende como grandes galletas.

Entre la población campesina del Oriente de Venezuela destaca el grupo indígena Kariña, que habita los territorios al norte del río Orinoco, en los Estados Anzoátegui y Monagas. Constituyen pequeños grupos, a los cuales se les han asignado tierras para trabajar en la agricultura.

La comunidad indígena Kariña de Tascabaña está ubicada a 30 Kms de la ciudad del Tigre, Estado Anzoátegui. Los Kariñas son descendientes de la cultura Caribe. Las comunidades Kariñas funcionan socialmente en familias ampliadas conformadas por los padres, los hijos, y los esposos y esposas de los hijos. La propiedad de la tierra es colectiva y la cultivan como una unidad de producción familiar. Conservan la propiedad común de los factores de producción y el control es ejercido por los miembros bajo la dirección de un gobernador. La comunidad de Tascabaña tiene un ritmo de crecimiento poblacional y no tienen tierras suficientes para dar empleo a todos sus miembros.

La organización se denomina ASOCIACION DE PRODUCTO-

RES KARIÑAS DE TASCABAÑA (ASOPROKA-TASCABAÑA), la cual fue creada legalmente el 20 de noviembre de 1995. Antes existía como organización de hecho, pero fue necesario su legalización como Asociación Civil a objeto de poder manejar cuentas bancarias y otros instrumentos legales necesarios para lograr poner en marcha el proyecto de desarrollo de la comunidad. Sus objetivos son:

- Fomentar el cultivo de la yuca fundamentalmente y solicitar el asesoramiento técnico para alcanzar un mayor rendimiento en este cultivo, así como su procesamiento, distribución y comercialización de todos sus derivados.
- Fomentar cultivos anuales, frutales, forestales y conservacionistas.
- Fomentar la cría de ganado, cuicultura, ovinos, caprinos y cría de aves.
- Comercializar la producción de sus asociados.
- Procesar aquellos productos que fuere factible su comercialización y procesamiento.
- Propender y velar por el cuidado del equilibrio ecológico del área.
- Solicitar dotaciones de tierra colectivamente ante el Instituto Agrario Nacional.
- Orientar y apoyar a los asociados en la producción.

¹¹ Realizado por Wilmer Castro, José Luis Castillo y Rigoberto Rivera. Miembros del Programa FIDA-CIARA.

SITUACION ANTES DE CONSTITUIRSE LA ORGANIZACION

La comunidad indígena de Tascabaña presenta un cuadro de grandes dificultades, lo que justifica la elaboración del proyecto de desarrollo de la comunidad. La situación de la comunidad se caracteriza por:

- Falta de financiamiento para poner en producción las tierras.
- Deuda contraída con el Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario.
 - Maquinarias en mal estado.
 - Existencia de técnicos agropecuarios de la comunidad desocupados.

El proyecto de desarrollo de Tascabaña fue elaborado por la comunidad hace varios años, siendo presentado sin éxito para su financiamiento a diversos organismos de desarrollo rural. Los objetivos de trabajo del proyecto son:

- Siembra de yuca (30 has).
- Taller casabero
- Galpón de Artesanía.
- Siembra de pimentón, ají dulce, melón y sandía.

En relación al desarrollo del plan de siembra de yuca la organización se planteó que el cultivo y mantenimiento de las primeras treinta hectáreas es responsabilidad de toda la comunidad, mientras que otras 30 hectáreas serían sembradas en lotes familiares de tres hectáreas cada uno. Sin embargo, con el obje-

tivo de incorporar mayor valor agregado y generar nuevas fuentes de empleo, se aprobó que el proyecto de siembra de yuca debía estar acompañado de un taller casabero para el procesamiento de la cosecha.

PROYECTO "TALLER CASABERO TASCABAÑA"

Los líderes de la organización indígena Tascabaña lograron contactarse con la Fundación CIARA, la cual representa en Venezuela al Programa Indígena Amazónico (PIA), Programa del FIDA, con sede en Bolivia. El PIA se interesó por el proyecto y otorgó un financiamiento para la construcción del galpón y la compra de las maquinarias. El trabajo del galpón se hace por autoconstrucción.

La rentabilidad de la iniciativa se consideró positiva dado que existe demanda por el producto tanto en las ciudades cercanas como entre las comunidades campesinas, las que deben ir a la ciudad a comprar el casabe. El dinero que se generará permitirá amortizar la deuda con el Instituto de Crédito Agrícola y Pecuario.

La justificación económica y social del proyecto del Taller Casabero es la siguiente:

- Se beneficiarán treinta familias
- La comunidad tiene experiencia en la autogestión
- Cuentan con hijos y población joven que ha sido capacitada en

diversas actividades en el Instituto Técnico Agropecuario de Cachama

- Capacitación de las mujeres
- Nueva actitud de las comunidades por fortalecer sus organizaciones comunales, lo cual constituye una base importante para iniciar experiencias como la presente.

El monto total del financiamiento fue de US\$ 9.500.00, obligándose los beneficiarios a aperturar una cuenta de ahorros en el Banco de Venezuela de la ciudad del Tigre. Mediante este mecanismo la comunidad realiza la administración directa de los recursos y debe hacer la presentación de informes de gastos y avances de la obra. El aporte local consistió en:

- Mano de obra para la construcción y acarreo de materiales locales
- Materiales locales como arena y granzarena. Gestión con el Municipio para obtener apoyo con un camión para el traslado de los materiales hasta la obra.
- Algunas cabillas de hierro y vigas doble T para la estructura metálica.

La construcción del taller sufrió los atrasos propios de una obra que se autogestiona. No obstante, uno de los elementos de dichos tropiezos tuvo que ver con la política monetaria del estado venezolano, así como del proceso inflacionario existente en el país.

Luego de iniciado el proyecto, hubo otras entidades que se interesaron en el proyecto, tal como la Alcaldía del Municipio y también la institución de apoyo al desarrollo CORPOVEN, filial de Petróleos de Venezuela.

El 24 de Agosto de 1996 el Proyecto del Taller Casabero de Tascabaña era una realidad. El galpón estaba construido, con sus respectivos hornos, techado, con suficiente ventilación, agua y condiciones higiénicas necesarias. En su inauguración estuvieron presentes diversos representantes de organismos del sector público y privado del país.

Un hecho que resalta tiene que ver con las condiciones que poseían para la elaboración del casabe y las que ahora tendrán. Tenían un caney y ahora poseen una instalación de 300 metros cuadrados. Asimismo se vislumbra una mayor producción al extremo que, durante el acto inaugural, hubo gente de otras comunidades que ofrecieron yuca para su procesamiento, igualmente los representantes de CORPOVEN ofrecieron incorporar gas a los hornos con el objeto de que no se siga depredando el medio ambiente.

Otro aspecto que llama la atención es que las familias de la comunidad que inicialmente no participaron en el proyecto, una vez concluida la obra, han expresado su deseo de integrarse a la elaboración de casabe. Sin embargo, los que se

arriesgaron originalmente manifiestan la necesidad de conversar esta situación.

En la actualidad la propuesta de la organización es de que cada familia aporte una "raya" (jornada) con el objeto de recuperar la inversión realizada, así como cumplir con los compromisos individuales atrasados con el ICAP y de esta manera iniciar otros proyectos, como la reparación de un galpón para artesanías.

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Los factores que han influido en el éxito del proyecto son:

- Acceso a la educación formal básica y técnica.
 - Su condición indígena garantiza un mínimo de organización.
 - Tienen una trayectoria en la demanda de servicios.
- Tienen experiencia en trabajo comunitario.

En cuanto a los factores externos positivos:

- Han recibido apoyo de la Iglesia y otras ONGs.
 - Han recibido apoyo de las filiales de Petróleos de Venezuela.
- El proceso político de descentralización e incentivos a la participación ha sido importante.

¹⁷ Jefe de Crédito del Proyecto.

En cuanto a los riesgos:

- La apertura petrolera y el descubrimiento de nuevos yacimientos en la zona puede alterar los salarios y procesos productivos agrícolas.
- Si no se incorpora el gas, el corte de leña puede alterar gravemente el medio ambiente.
- Hay un mercado pero con dificultades de acceso. El encarecimiento del trigo y las papas han incentivado la producción de yuca y puede haber sobreproducción.

PERSPECTIVAS

El gobierno de Venezuela está impulsando un Proyecto de Comunidades Pobres Rurales, que cuenta con un componente de Financiamiento Rural Local y otro de Capacitación para el Desarrollo de la Comunidad, financiado por el FIDA, que se espera iniciar a partir de 1997. La comunidad de Tascabaña ha sido escogida como una comunidad modelo en cuanto organización para comenzar la implementación de una unidad piloto para dicho proyecto. Uno de los objetivos es capacitar a las comunidades para la creación y manejo de entidades locales de ahorro y crédito sostenible.

Juan Francisco Malavé¹⁷

EL COMPONENTE DE CRÉDITO DEL PROYECTO FIDA-SUCRE

El objetivo del proyecto es brin-

dar asistencia crediticia en rubros agrícolas y de pesca artesanal como parte de un crédito integral de transferencia de tecnología, para lograr el incremento de la producción, productividad y diversificación de la producción, a fin de asegurar a los beneficiarios ingresos estables y suficientes, que les permitan mejorar su calidad de vida y su arraigo en el medio rural. El componente es cofinanciado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA y el Gobierno Nacional, con un 50% cada uno, lo cual hace un total de \$11.950.000. El préstamo original del FIDA fue de \$5.975.000, equivalente a 4.080.000 Derechos Especiales de Giro (DEG). Eso significa que los remanentes en dólares aumentan en la medida que esta moneda se desvaloriza frente a los DEG. El proyecto está destinado a los pequeños productores agrícolas y pesqueros y a las organizaciones económicas campesinas que estos constituyan.

La provisión de créditos para financiar, de acuerdo al informe ex-ante, son las siguientes:

1. Inversiones en fincas y capital de trabajo a unos 3.600 productores en forma individual o asociados.
2. Dotación de embarcaciones y equipos relacionados, a 240 pescadores asociados.
3. Inversiones en riego y distribución de agua.

4. Inversiones en unidades procesadoras de coco para agrupaciones campesinas.

La metodología de otorgamiento de los créditos, en cuanto a normas y procedimientos, es la misma del ICAP (Instituto Agrícola y Pecuario). Todos los créditos se aprueban por un Comité de Créditos.

A) Créditos agrícolas. La UTODA es la responsable de prestar la asistencia técnica que requiere el prestatario. La inspección técnica del predio y avalúo del mismo se realiza en un solo acto. Debe tenerse presente que esta información, es utilizada para la elaboración del proyecto del crédito a conceder y al mismo tiempo, es utilizado por el IAN, para la regularización de la tenencia. Los créditos a otorgar son integrales; en un solo contrato se financian todas las necesidades de inversión de la finca, considerada en su conjunto. El informe de inspección técnica y avalúo debe ser analizado cuidadosamente por los técnicos que elaboren el proyecto. Una vez definidos los rubros, superficies y tipo de crédito a otorgar, se procede a la elaboración del proyecto.

B) Créditos pesqueros. El informe de inspección técnica será utilizado por el técnico que designa las autoridades de la UTODA y la elaboración del mismo se efectúa por la división de crédito a otorgar. Una vez completado este trámite se procede a la elaboración del proyecto. Debe

tenerse presente que esta información, es utilizada para la elaboración del proyecto de crédito a conceder y al mismo tiempo, es utilizado por el IAN, para regularización de la tenencia. Los créditos a otorgar son integrales; en un solo contrato se financian todas las necesidades de inversión y operación de la finca, considerada en su conjunto. El informe de inspección técnica y avalúo debe ser analizado cuidadosamente por los técnicos que elaboren el proyecto una vez definidos los rubros, superficies y tipo de crédito a otorgar.

C. Créditos de inversión pesquera. Los créditos pesqueros para inversión tienen condiciones especiales, particularmente los destinados para embarcaciones con motores centrales (estacionarios), que tienen un plazo de cancelación de hasta ocho años, con uno de gracia.

D. Asistencia técnica y supervisión. Las UTODAs (Unidad Técnica Operativa de Desarrollo Agrícola del Proyecto), que trabajan a nivel de los siete municipios que conforman el área del proyecto, son las responsables del seguimiento y supervisión de los créditos y de que la asistencia técnica sea brindada en los términos en que fue concertado el respectivo contrato de crédito. La entrega de las partidas se efectúa de acuerdo al plan correspondiente. Una vez hecha la primera entrega,

la ejecución del crédito se continúa de la forma siguiente:

- El funcionario de la UTODA, analiza el plan de inversión y de las fechas previstas, y teniendo en cuenta el informe de supervisión del crédito, procede a elaborar las respectivas órdenes de entrega para las siguientes partidas.
- Las órdenes de entrega se remiten a la división de crédito del proyecto, la cual solicita a la oficina de administración que se proceda a girar el cheque respectivo, que deberá ser firmado por el presidente del proyecto y el jefe de la división de crédito. En caso de ausencia del segundo firmará el administrador.
- La Oficina de Administración del proyecto procede a la entrega de la partida respectiva, informando a la división de crédito y a la UTODA.

Zulema Bernal¹³

PAUTAS DE EJECUCION DEL COMPONENTE MUJER PROYECTO PRODEPA

El proyecto FIDA-PRODEPA se ejecuta en varios municipios del Departamento de Santa Cruz, Bolivia, en apoyo a la consolidación de las colonias de inmigrantes provenientes de la zona alta andina, en las condiciones de la agricultura

tropical del área. El diseño original del Proyecto establece un marco de referencia de ejecución para viabilizar una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios. En función de este objetivo general, en el Componente Mujer Campesina del proyecto se ha establecido un área social-productiva que permite atender a las numerosas demandas planteadas por los beneficiarios del proyecto. El trabajo se ha organizado en dos áreas: social y producción.

1. AREA SOCIAL:

- Salud: higiene, nutrición, salud preventiva y curativa.
- Educación: alfabetización de adultos.
- Saneamiento Básico: pozos de agua, centros de capacitación integral.

2. AREA PRODUCTIVA:

- Micro Créditos: de libre disponibilidad, de operación (corto plazo).
- Micro Empresas: productivas con inversión a mediano plazo.
- Confección en prendas de vestir

1. EJECUCION DE LAS ACCIONES EN EL AREA SOCIAL

1.1 SALUD: Alrededor de 1.900 mujeres participan activamente con sus hijos de 0 a 12 años en los programas de salud del proyecto. Este se ejecuta en las Colonias que son consideradas de extrema pobreza,

debido a la precariedad de los servicios y a la distancia de las mismas. El proyecto opera con técnicos contratados por venta de servicios. Para consolidar las acciones se ha firmado un Convenio de Coordinación con la Secretaría Departamental de Salud, con la finalidad de aunar esfuerzos y llegar oportunamente hasta las comunidades, apoyando campañas de vacunación, desparasitación y vitaminización. Igualmente con los médicos y enfermeras dependientes de la Secretaría de Salud, se llevan a cabo cursos y talleres de capacitación en salud a promotores campesinos. Recientemente, en coordinación con la Prefectura del Departamento, el proyecto ha implementado el Plan Integral del Niño, cuyo objetivo central es disminuir los altos índices de desnutrición que registran las Colonias, para lo cual una de las acciones es la capacitación en el uso de la soya en la alimentación, con el auxilio de nutricionistas y salubristas.

1.2. EDUCACION: Más del 70% de las mujeres de las Colonias son analfabetas, al igual que un 30% de varones. A través de talleres de planificación participativa, las familias beneficiarias han demandado servicios de alfabetización, por lo que el Proyecto ha suscrito un convenio de capacitación con IRFA (Instituto Radiofónico Fe y Alegría), para capacitar los maestros rurales en la metodología de educación de

¹³ Jefe Componente Género, PRODEPA-FIDA-BOL-266, Santa Cruz, Bolivia

adultos. Los maestros rurales son becarios del Proyecto y los encargados de alfabetizar a hombres y mujeres en horario nocturno, con clases presenciales, cinco veces por semana, por dos horas diarias. A la fecha hay más de 1.100 adultos beneficiarios que participan en el Programa de Alfabetización. Esta labor la realizan los maestros después que le han dado clases a los niños durante el día y por lo cual les paga el Gobierno. En las escuelas rurales también se han incorporado acciones programadas por el Plan Integral del Niño, particularmente para el registro civil y en el control de peso y talla. Estas acciones permiten reforzar la implementación de la nueva ley de la reforma educativa. A través de la integralidad de acciones, próximamente se podrán determinar las causas de deserción escolar en niños y adultos, así como verificar si los hábitos alimenticios modificados inciden en el rendimiento escolar.

1.3. SANEAMIENTO: Una de las necesidades básicas en las comunidades es el agua. Las mujeres tenían que caminar más de 14 km. por día para buscar agua en los ríos, carices y acequias, en gran parte contaminada. En atención a las demandas se han implementado pozos de agua en más de 126 comunidades. Para ello la población aporta mano de obra y materiales rústicos, como madera para la conservación de los pozos. Una de las actividades

es la capacitación de los beneficiarios en el manejo, cuidado y mantenimiento de los pozos construidos.

2. EJECUCION DE LAS ACCIONES EN EL AREA PRODUCTIVA

2.1. MICRO CRÉDITOS: Una de las limitaciones más graves de las mujeres beneficiarias es el acceso al crédito, debido a la falta de cédulas de identidad y de título de propiedad de la tierra, que por lo general están a nombre del varón, aunque ambos la cultivan. También el analfabetismo es otro factor limitante. A pesar de estos obstáculos se ha logrado viabilizar la entrega de cédulas de identidad y se les ha facilitado el acceso al crédito a través del sistema de garantías por la Cooperativa San Luis Ltda. Esta institución se encarga de administrar el fondo de crédito rotativo del proyecto, que alcanza a US\$45.000. Alrededor de 300 mujeres se han beneficiado con créditos de libre disponibilidad, de US\$ 200 c/u. El 60% de ellas han utilizado el fondo en la compra de cerdos de engorde y un 40% ha invertido en la producción de maíz. A un año de los desembolsos otorgados la recuperación del crédito es del 90%. La capacitación en crédito a técnicos se ha ejecutado en cuatro módulos que comprenden: promoción del crédito, desembolsos oportunos, formas de pago y recuperación (dirigido a técnicos). A los beneficiarios se les ha

capacitado en el manejo de flujo de caja, inversión de préstamos, programación de los pagos y sobre la importancia de pagar puntualmente.

2.2. MICRO EMPRESAS: En dos Colonias del proyecto los grupos de mujeres organizadas están impulsando la implementación de microempresas: una peladora y moledora de granos, y otra, para la elaboración de quesos y embutidos secos. En ambas las mujeres reciben capacitación en gestión administrativa y aspectos técnicos.

2.3. CONFECCION EN PRENDAS DE VESTIR: Las beneficiarias del proyecto han modificado su vestimenta, ya que anteriormente residían en climas del alto andino, con temperaturas entre 5 y 15 grados, mientras que actualmente lo hacen en el trópico húmedo, con temperaturas entre los 28 y 35 grados, lo que les ha significado tener que usar prendas de vestir más ligeras, aunque la tradicional pollera andina de lana sigue siendo utilizada por ser parte importante de su cultura. Los diagnósticos indican que más del 20% de sus ingresos anuales los destinan a la compra de ropa liviana, en gran parte de fabricación china, de bajo precio pero de poca durabilidad. A través de la implementación de una actividad de apoyo a la confección de prendas de vestir, que es una demanda campesina muy sentida, las mujeres tienen la opción de capacitarse con profesoras para confeccionar sus propias ropas, utilizando para ello telas de la industria nacional, que son más económicas y de mayor durabilidad. Las profesoras de capacitación en prendas de vestir son de origen quechua lo que facilita el proceso de aprendizaje; son contratadas por los tres meses que dura la capacitación, y durante este tiempo viven en las comunidades. Al atender esta demanda se apoya el proceso de consolidación de sus colonias, ya que en algunos casos, además de preparar las propias confeccionan ropas por encargo, incrementando su ingreso. Si se lograra interesar en estas actividades a las mujeres jóvenes, podría disminuir consecuentemente la migración campo-ciudad que se nota en la juventud.

3. EL ENFOQUE DE GENERO

Todas las actividades ejecutadas con las mujeres campesinas se hacen desde la perspectiva de género, tomando en cuenta el rol de cada uno de los miembros de la familia. La dotación de servicios básicos: bombas de agua, centros de capacitación y micro créditos, ha contado con la activa participación comunitaria. Nuestra evaluación de la actividad indica que se ha logrado disminuir considerablemente la carga de trabajo de la mujer. Igualmente, la mujer es muy valiosa porque facilita el cumplimiento de las actividades planificadas, y apoya el proceso de auto-gestión comunitaria.

El sistema Hemisférico: Mercado Virtual de la Capacitación

Rafael Isidro Quevedo¹⁴

El 27 de junio de 1996, en el marco de la Décima Reunión del Comité Ejecutivo del IICA, tuvo lugar en la sede central del IICA la firma de un Acuerdo de Cooperación muy singular con el Gobierno de Venezuela: el establecimiento bajo la forma de Proyecto Hemisférico, del Sistema Hemisférico de Capacitación para el Desarrollo Agrícola (SIHCA), con el mandato de iniciar sus actividades de inmediato para coordinar y promover la contribución de los países miembros del IICA a la formación de recursos humanos, estimulando la cooperación horizontal y la integración de los esfuerzos.

El SIHCA será operado conjuntamente entre la Fundación CIARA, organismo de capacitación del Ministerio de Agricultura y Cria de Venezuela, y la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en este país.

La actividad principal del SIHCA será la creación de una RED HEMISFERICA que, mediante el uso de los medios más avanzados de comunicación, permita el intercambio de información sobre la oferta de capacitación que, mediante eventos de la más diversa naturaleza, programen las instituciones de los países miembros; el conocimiento de las demandas que en cada uno se pueda identificar y de los requerimientos que de acuerdo a sus particulares intereses y estrategias de de-

sarrollo manifiesten, para que, mediante la interacción bilateral o multilateral, los países con fortalezas en esas áreas temáticas, puedan ofrecer sus capacidades y oportunidades para suplir tales exigencias y cubrir los vacíos o debilidades que en áreas específicas los países solicitantes manifiesten. Se trata entonces, de favorecer el funcionamiento de un mercado abierto de capacitación.

Esta iniciativa, promovida por el Señor Ministro de Agricultura y Cria de Venezuela, fue favorablemente acogida por el Señor Director General del IICA, quien de inmediato designó un equipo de trabajo, bajo la coordinación directa de Don Jaime Viñas Román, Director del Servicio Especializado I de Capaci-

tación, Educación y Comunicación, el cual, luego de varias reuniones de trabajo en Caracas y San José, logró la concreción de un Acuerdo y la posterior convocatoria para la instalación de la primera reunión ordinaria del Comité Ejecutivo, que es el órgano superior del Sistema, integrado por tres representantes del IICA y tres por el Gobierno de Venezuela.

El SIHCA contará igualmente con un Comité Asesor, de apoyo técnico al Comité Directivo y a la Secretaría Ejecutiva, integrado por diez representantes hemisféricos a razón de dos por cada Centro Regional. Uno de ellos proveniente de las instituciones de capacitación que formen parte de la Red y el otro de las organizaciones de productores; escogidos entre los países de cada Región. También formarán parte del mismo cinco miembros venezolanos provenientes de los núcleos de decanos de Agronomía, Veterinaria, Ciencias del Forestales y del Ambiente, Educación y de la Universidad Pedagógica Libertador, entre otros. Del mismo modo se constituirán Sub-Comités Asesores en los países que se incorporen al Sistema, con el objeto de ampliar la base participativa y recoger de manera permanente la opinión calificada de todo el hemisferio.

El órgano Ejecutivo y coordinador de carácter permanente lo constituye una Secretaría Ejecutiva, que funcionará en la ciudad de Caracas.

compuesta por un núcleo profesional integrado por un funcionario del IICA, dos profesionales propuestos por el Ministerio de Agricultura de Venezuela y un administrador y operador de la Red Hemisférica, la cual aspira a funcionar con páginas "Web" via INTERNET, un Catálogo de eventos por país y el uso de los mecanismos convencionales de comunicación entre los miembros.

Las actividades iniciales del SIHCA estarán orientadas a la conformación de la Red y mediante ella, al perfeccionamiento de una base hemisférica de datos con la oferta de capacitación por país, la identificación de las demandas, el directorio de instituciones capacitadoras, así como la promoción del intercambio de información sobre el tema. En la medida en que el Sistema se consolide y los países puedan financiar la ejecución de proyectos se irán promoviendo talleres, seminarios, cursos y otros eventos. Tales iniciativas deberán ser realizadas por las instituciones existentes en los países; puesto que el SIHCA, por su propia naturaleza, se concentrará en la coordinación, promoción e integración de recursos y esfuerzos de cooperación entre los miembros del Sistema.

En la tarea de constituir la Red Hemisférica es indispensable la participación activa de las instituciones nacionales de capacitación, el interés de los países a través de sus gobiernos y muy especialmente el inte-

¹⁴ Especialista en Capacitación del IICA

rés de las ACTs, Centros Regionales y Direcciones del IICA, puesto que se trata de un Proyecto Hemisférico que nos compromete a todos. Es necesario en esta primera etapa realizar un inventario de instituciones de capacitación en los países, identificar todas las posibles ofertas de capacitación que se formulen en cada uno, a los fines de incorporar los resultados de estas iniciativas en la Red y proceder a constituir las Redes Nacionales, las cuales en definitiva serán los núcleos ejecutores de la dinámica capacitadora. Cada país debe constituir un nódulo de la Red, a cargo de una institución que facilite la coordinación y comunicación al interior del país e interactuar con los demás de manera horizontal.

La Red Hemisférica se irá estructurando gradualmente con la incorporación de instituciones y organizaciones, públicas y privadas, de capacitación que posean, entre otros rasgos, solidez institucional y características de liderazgo dentro del conjunto de instituciones de capacitación agrícola en cada país.

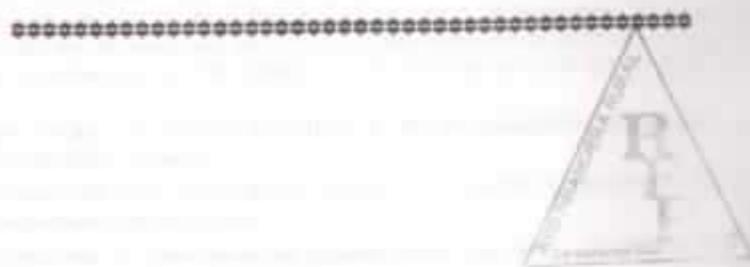
El SIHCA tiene la intención de promover aquellos eventos capacitadores e investigaciones que respondan a las expectativas de las nuevas tendencias y enfoques del desarrollo agrícola, a fin de formar recursos para facilitar la organización de los mercados internos en función de la globalización e integración internacional; el desarrollo y modernización de los mecanismos de comer-

cialización de productos agropecuarios; la identificación y promoción de sistemas de producción agrícola competitivos y sostenibles; los nuevos conceptos, enfoques y criterios para la formulación, evaluación y seguimiento de programas y proyectos de inversión, extensión, investigación, financiamiento y capacitación agrícola; nuevos enfoques para el desarrollo rural; la promoción de estudios sobre la organización de la producción y de los productores agrícolas y el diseño de nuevas formas asociativas; la promoción de eventos que estimulen la participación de la mujer y de la juventud en el desarrollo; el perfeccionamiento de las capacidades de gestión de los directores y gerentes de capacitación; el mejoramiento metodológico de los capacitadores; la formación en gestión de los productores, de los gerentes agroindustriales y de profesionales y técnicos; el apoyo a la innovación en el diseño de programas nacionales de capacitación, en la formulación de estrategias masivas de capacitación y de sistemas y métodos de capacitación a distancia.

El Ministerio de Agricultura y Cría de Venezuela ha delegado en la Fundación para la Capacitación e Investigación Aplicada a la Reforma Agraria (CIARA) la responsabilidad de apoyar al SIHCA y de facilitar para su funcionamiento el local, los equipos y las facilidades esenciales para iniciar su actividades; el IICA ha prometido aportar algunos recur-

sos que actuarán como "fondo semilla" para facilitar el despegue de sus iniciativas. Dependerá de la utilidad que los países puedan encontrar en este nuevo instrumento de cooperación y en el interés que tengan por

el tema de la capacitación de los recursos humanos, la posibilidad de fortalecer esta iniciativa y convertirla en un mecanismo eficiente de intercambio para la formación de los recursos humanos en el hemisferio.



Publicaciones del Programa FIDA-CIARA

Serie: Documentos de trabajo

1. La Capacitación para el Desarrollo Rural. Agosto 1994
2. El Enfoque de Género y la Participación de la Mujer en el Desarrollo Rural. 1994
3. Una Estrategia de Desarrollo Rural para Venezuela. 1994
4. Experiencias de Desarrollo Rural y Descentralización en Colombia y Venezuela. 1996
5. Manual para la Elaboración de Microproyectos de Desarrollo Rural Sostenible. 1996
6. Reflexiones sobre Nuevas Estrategias de Financiamiento para el Desarrollo Rural en Venezuela. 1996
7. La Reforma de la Educación Superior Agrícola frente a los Desafíos del Futuro. 1996
8. La Transferencia de Tecnología Agrícola Municipalizada en Colombia. 1996
9. El Comercio de Alimentos en Venezuela. 1996
10. Manual de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural. 1996
11. Bases para la Construcción de un Nuevo Liderazgo Rural en Venezuela. 1996
12. Proceso y Resultado de la Capacitación en Gestión para el Desarrollo Rural. 1996
13. Sociedad Rural y Medio Ambiente. 1996
14. Hacia el Futuro: Nuevos Escenarios para el Desarrollo Rural. 1996
15. Teoría y Práctica del Cambio Social Agrario. 1996
16. Organización de Empresas Campesinas en Ecuador. 1997

Serie: Libros

1. La Participación Campesina en los Proyectos de Desarrollo Rural. 1996
2. Experiencias de Desarrollo Rural y Descentralización en Colombia y Venezuela. 1996
3. La Educación Superior Agrícola frente a los Desafíos del Futuro. 1996

Serie: Revista

- Revista Latinoamericana de Desarrollo Rural. Año 1 N° 1. 1996