

CONTRIBUCIONES
PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE LOS ANDES
Nº 3, DICIEMBRE DEL 2003

ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN ÁMBITOS DE POBREZA RURAL

Héctor Cisneros y Elías Mujica
EDITORES



CONSORCIO PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
DE LA ECORREGIÓN ANDINA

Apartado 1558, Lima 12, Perú

Tel: (51-1) 349 6017 Fax: (51-1) 317 5326

Correo-e: condesan@cgiar.org

CONTRIBUCIONES
PARA EL DESARROLLO
SOSTENIBLE DE LOS ANDES
Nº 3, DICIEMBRE DEL 2003

ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN ÁMBITOS DE POBREZA RURAL

Héctor Cisneros y Elías Mujica
EDITORES



CONSORCIO PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
DE LA ECOREGIÓN ANDINA

Apartado 1558, Lima 12, Perú
Tel: (51-1) 349 6017 • Fax: (51-1) 317 5326
Correo-e: condesan@cgisar.org

Alternativas para Financiamiento e Inversión en Ámbitos de Pobreza Rural corresponde a la memoria de la Reunión – Taller realizada en el Centro Internacional de la Papa (Lima, 1 de octubre de 2002) con los auspicios de la Fundación Ford, en el marco del proyecto *Procesos y productos: socializando la información para la acción* (donación 1000-0914).

ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN ÁMBITOS DE POBREZA RURAL EN LOS ANDES PERUANOS

Alternativas para Financiamiento e Inversión en Ámbitos de Pobreza Rural. Memoria de la Reunión – Taller realizada en el Centro Internacional de la Papa (Lima, 1 de octubre del 2002).
Contribuciones para el Desarrollo Sostenible de los Andes No. 3 • Héctor Cisneros y Elías Mujica, editores

© CONDESAN, 2003
ISSN 1729-9035

Las publicaciones de CONDESAN contribuyen con información importante sobre el desarrollo para el dominio público. Los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones. Se solicita respetar los derechos de autor de CONDESAN y enviar una copia de la publicación donde se realizó la cita o publicó el material a CONDESAN, a la dirección que se indica abajo.

CONDESAN
Apartado 1556
Lima 12, Perú

Publicado por el Centro Internacional de la Papa, miembro de CONDESAN.
El Centro Internacional de la Papa (CIP) trabaja para reducir la pobreza y lograr la seguridad alimentaria sobre bases sostenibles en los países en desarrollo, mediante la investigación científica y actividades relacionadas con la papa, el camote y otras raíces y tubérculos, y un mejor manejo de los recursos naturales en los Andes y otras zonas de montaña.
www.cipotato.org

Editorial y diagramación: Elías Mujica
Diseño de Cartulina: Milton Hidalgo

Impreso en el Perú por Comercial Gráfica Sucre S.R.L.

CONTENIDO

Palabras de bienvenida <i>Hubert Zandstra, Director General del Centro Internacional de la Papa</i>	5
Introducción a la reunión – taller <i>Héctor Cisneros, Coordinador de CONDESAN</i>	7
PRESENTACIONES	
Del microcrédito a los servicios microfinancieros: nueva visión del cliente y percepción de la demanda. El ahorro y la formación de activos <i>Yves Moury, Presidente de Edge Finance S.A.</i>	9
El financiamiento de la pobreza rural: algunos elementos desde la perspectiva de la intermediación financiera <i>Carlos Otero, Director de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)</i>	19
La experiencia del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza <i>José Iturrios, Coordinador Proyecto PARA</i>	55
Crédito y coinversión en base a externalidades ambientales y alianzas estratégicas: la experiencia de CONDESAN <i>Rubén Darío Estrada, Economista, especialista de CONDESAN</i>	71
COMENTARIOS	
¿Por qué alternativas? <i>Andreas Brinkmann, GTZ</i>	83
La población rural y la economía de mercado <i>Guillermo Fajardo, EDYFICAR</i>	85
Clientes, riesgos y alianzas <i>Carolina Trivelli, IEP</i>	89
La óptica de la inversión pública <i>Roberto Haudry, FIDA</i>	93

REFLEXIONES FINALES

Alternativas para financiamiento e inversión en ámbitos de pobreza rural:
Reflexiones finales
Anthony Tillett, Fundación Ford 97

Alternativas para financiamiento e inversión en ámbitos de pobreza rural:
Conclusiones finales
Héctor Cisneros, CONDESAN 99

LISTA DE PARTICIPANTES

103

PALABRAS DE BIENVENIDA

Hubert Zandstra

Director General
del Centro Internacional de la Papa

Quiero darles la bienvenida al Centro Internacional de la Papa, uno de los 16 centros de investigación agrícola internacional, conocidos como los Centros Future Harvest. Con su sede central en Lima, este Centro tiene una especial preocupación por las comunidades andinas, por lo tanto es muy propicio que se reúnan aquí para discutir el tema que hoy los convoca.

Quiero agradecer su distinguida presencia y participación en este taller y espero que aun cuando son un número elevado de personas, sigan tratando esta reunión como un taller y que no dejen que la formalidad sea un límite al desarrollo de sus pensamientos. Quisiera también agradecer a la Fundación Ford por su apoyo para la realización de este programa; al Dr. Anthony Tillett, quien siempre nos ha apoyado en este proceso de aprendizaje que todos venimos haciendo. El apoyo de la Fundación Ford no ha sido tan sólo financiero, sino que constituye también un importante apoyo conceptual.

Como ustedes pueden ver, al convocar este evento estamos trabajando no sólo en importantes investigaciones sobre papa y tubérculos andinos, sino que estamos además muy interesados en temas cruciales para el desarrollo, particularmente de las zonas altoandinas donde la población vive en condiciones muy precarias.

Es evidente que tanto ustedes como nosotros en el Centro Internacional de la Papa coincidimos en que la inversión en el ámbito rural es esencial para que puedan darse procesos de mejoramiento y adopción de tecnologías, creación de valor agregado, de producción y la consiguiente creación y mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La creación de nuevas metodologías e instrumentos para lograr inversión y dinamizar las economías locales no sólo son temas actuales de investigación, práctica de la que no podemos estar alejados, sino que los resultados son esenciales para la integración entre los diferentes eslabones de la cadena productiva, entre lo urbano y lo rural, entre el mundo campesino y el mundo empresarial, entre los diferentes actores. En todo esto considero que el papel de las nuevas tecnologías y/o de la información sobre el mercado como un enganche para el inversionista es un aspecto en el cual ustedes merecen profundizar. Es crucial entender a fondo este papel, este conocimiento y/o información sobre el mercado.

Finalmente, quisiera expresar nuestro apoyo a la labor que realiza CONDESAN, siglas del Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina, que es un mecanismo en el cual participa el CIP para actuar como bisagra entre la investigación y el desarrollo rural de la región. Les reitero la bienvenida a todos y mis deseos de que las discusiones y decisiones de hoy sean de provecho para ustedes y sus respectivas organizaciones de desarrollo.

Muchas gracias.

PALABRAS DE INTRODUCCIÓN

Héctor Cisneros
Coordinador de CONDESAN

Al igual que el Dr. Zandstra, quiero darles la más cordial bienvenida a todos ustedes y agradecer los auspicios de la Fundación Ford.

Quisiera empezar dando una pequeña información sobre CONDESAN, que es una idea, un concepto, un proceso. Es un consorcio que nació hace 10 años no sólo como un mecanismo para evitar la duplicidad de esfuerzos, sino —esencialmente— para que podamos aprender uno del otro y, ojalá, podamos trabajar juntos en alianza y avanzar así con mayor eficiencia acortando etapas, no quemándolas, en los procesos de desarrollo.

Es decir, nuestra labor en CONDESAN es acercar los mundos de la investigación y el desarrollo, de la ciencia para que el desarrollo sea más eficiente y, por otro lado, es contribuir a que las experiencias locales producto de estas alianzas estratégicas tengan impactos mayores, más allá de los ámbitos donde se trabaja.

A esto muchos lo llaman incidencia política, es decir, poder influir para que las cosas se hagan de la mejor manera. Ese es el negocio en el que estamos nosotros. Esta reunión, en consecuencia, es un ejemplo del quehacer de CONDESAN, donde nuestra pequeña unidad de coordinación dentro del CIP facilita los vínculos entre los diferentes miembros de este consorcio, que es abierto y dinámico.

El título de esta reunión, y la presencia de todos nosotros acá, evidencia una necesidad de avanzar mucho más allá en el tema del financiamiento y promoción de la inversión en ámbitos rurales donde existen altos índices de pobreza, pues los resultados obtenidos hasta ahora ciertamente no son suficientes; no sólo los índices de pobreza rural aún son alarmantes, sino que continúa el deterioro de los recursos naturales. Algo, pues, no está funcionando bien. Estamos en la búsqueda de alternativas. De eso se trata el evento de hoy. De la búsqueda de alternativas basadas en la experiencia, el conocimiento y la reflexión, con la participación de todos ustedes.

Sin duda se trata de un tema muy importante y muy discutido y, por tanto, existen diferentes alternativas para abordarlo. Y es que el asunto es muy complejo, con múltiples aristas a considerarse. Por ejemplo, existe un grupo de investigadores que sostiene que el crédito es útil para promover el desarrollo rural, pero que es un mecanismo aún muy limitado para resolver los problemas de pobreza rural porque no ataca en forma explícita los términos de intercambio para hacerlo más equitativo entre las partes que intervienen y, además, que el crédito no influye necesariamente en combatir el deterioro de los recursos naturales. Estos factores son elementos claves que afectan sustancialmente a los productores más pobres.

De hecho, existen numerosos estudios que documentan que los pobladores rurales pobres en general reciben porcentajes muy bajos por los productos que venden. Sabemos, además, que no siempre es fácil ni rápido lograr organizaciones de pequeños productores. Quizás sería más conveniente, de hecho más efectivo, promover uniones estratégicas entre pequeños productores y empresarios, en las cuales los productores aprovechen las experiencias y el apoyo de los empresarios para insertarse en la economía. Hoy seguramente escucharemos avances de esta modalidad.

También existe un grupo de técnicos e investigadores que consideran que la única forma de atacar la pobreza rural es crear un flujo permanente de recursos desde las ciudades hasta el sector rural y que las externalidades ambientales o el valor de los servicios ambientales que proporcione el ámbito rural y sus precios, se irán incrementando en comparación con el de los productos agrícolas, y que ésta es una de las pocas opciones para reducir la pobreza. Esto, sin duda, requerirá de medidas políticas para su promoción.

Los expositores hablarán tanto de marcos conceptuales necesarios para avanzar en la promoción de la inversión de desarrollo rural como de nuevos esquemas operativos. En todo caso, para nosotros en CONDESAN es muy necesaria una discusión amplia que permita combinar o integrar opciones para diseñar esquemas nuevos y funcionales a nivel de campo. Esperamos que las discusiones de esta reunión y a las que sigan a partir de ésta, sean muy fructíferas. Estamos seguros que así será, puesto que las diferentes perspectivas están aquí presentes hoy, pues contamos con la asistencia de participantes de entidades diversas. Tenemos, por ejemplo, representantes de la banca, del sector privado empresarial, de ONG's, de los centros de investigación y universidades, de entidades de cooperación internacional, de varias entidades del gobierno comprometidas con el desarrollo rural y de consultores independientes comprometidos con el tema. Nuestra agenda es bastante nutrida y estoy seguro que la jornada dará luces sobre cómo enfrentar la investigación y el desarrollo sobre este tema.

Les reitero mi bienvenida y agradezco mucho su presencia.

DEL MICROCRÉDITO A LOS SERVICIOS MICROFINANCIEROS: NUEVA VISIÓN DEL CLIENTE Y PERCEPCIÓN DE LA DEMANDA. EL AHORRO Y LA FORMACIÓN DE ACTIVOS

Yves Moury
Consultor Microfinanciero
Presidente de Edge Finance S.A.

Mi exposición se realizará desde una triple perspectiva: desde la perspectiva de la industria microfinanciera en general; desde la perspectiva de las empresas financieras, y desde la perspectiva de la demanda de los clientes, la satisfacción de los clientes de esta industria. No voy a hablar de proyectos, organizaciones, beneficiarios, programas, marcos lógicos; voy a hablar de empresas, clientes, utilidades, accionistas, comercialización de las finanzas y de mercados, de control de riesgos y costos de transacciones. Es una exposición obviamente basada en mi propia experiencia, pero también en los últimos aportes de profesionales muy destacados y conocidos como Bob Christen, D. Larance, Rutherford, Robinson y otros.

Como el tema es muy amplio, no voy a entrar en demasiados detalles sobre este asunto que es aún demasiado conflictivo, suscita muchas discusiones entre los profesionales y nos llevaría mucho más tiempo del asignado a esta exposición.

El tema de este taller me plantea una primera dificultad, porque hablar de estimular y permitir la inversión en el ámbito rural, a mi entender, sugiere que hay que traer o importar dinero desde fuera, ajeno al campo. Eso me incomoda, pues subyace allí un concepto tradicional, de la necesidad de refinanciar las actividades del campo en el ámbito rural, la "necesidad" de crédito. Vamos a hablar de eso más tarde, pero yo no creo de ninguna manera en la necesidad de crédito.

También me parece que en este objetivo, tal como está definido, hay una especie de visión predeterminada: cuando se habla de inversión se piensa en desarrollo de la microempresa, de la pequeña empresa; se habla también de inversión productiva, cuando las necesidades de nuestro cliente van mucho más allá de la inversión productiva simplemente. La demanda de los pobres no tiene que ver necesaria ni exclusivamente con inversión; tiene que ver esencialmente con el control de sus riesgos de vida, que es un tema mucho más complejo y más amplio.

Voy a añadir un tema al debate, que es bastante conflictivo: el de la extrema pobreza. En mi opinión, cuando se habla de extrema pobreza se requieren mecanismos de subsidios públicos. Después vamos a ver en qué condiciones y de qué manera estos mecanismos públicos de subvención crean bienes públicos sin distorsionar mercados.

Estoy convencido de que un objetivo esencial que debemos tener es diversificar los productos y entre ellos, en particular, captar el ahorro popular, especialmente captar las remesas que entran

al Perú y reducir los costos de intermediación, lo que implica un enorme trabajo tecnológico. Obviamente todos sabemos que hay una serie de acciones de los donantes que dificultan la captación del ahorro en particular. Por ejemplo, todos sabemos que una línea de financiación subvencionada desincentiva la captación del ahorro popular porque pone a un costo excesivamente barato los recursos de las empresas financieras, desincentivándolas para captar el ahorro popular, en particular en las zonas rurales. Hemos calculado que en las cajas rurales del Perú el costo promedio de captación del ahorro es de 11 a 14%, según la eficiencia de las empresas, mientras que algunos donantes y sectores públicos ofrecen o regalan líneas de crédito más baratas. Esta es, pues, una manera de desincentivar la captación del ahorro.

No pretendo de ninguna manera explicar todos los elementos de lo que sería una estrategia para acelerar la profundización de los mercados financieros rurales. Solamente voy a explicar un poco el marco general y después entraremos en temas más particulares.

El tema es mercados. De ninguna manera vamos a avanzar en el tema del financiamiento rural fuera de los mercados. Los mercados financieros rurales están atrasados por dificultades intrínsecas que tienen que ver con la realidad del campo, pero también con políticas restrictivas y un nuevo interés del sector público en general y del sector político en particular.

Lamentablemente en el Perú todavía se sigue concibiendo a los servicios financieros como herramienta política, por ejemplo para mejorar el nivel de nutrición del país. Tenemos que entender que eso no es oportuno. Los servicios financieros son insumos intermedios, son elementos esenciales en la producción que generan externalidades enormes si podemos integrarlos en los mercados financieros nacionales. Allí hay un nuevo y muy importante papel del estado. El estado no debe intervenir en precios, no debe fijar cantidades, no debe definir objetivos porque no ha demostrado credibilidad para desarrollar mercados, manejar contratos o demostrar una ventaja de información. Lo que esperamos del estado y del sector público en general, es primero y ante todo que nos ayuden a desarrollar una infraestructura física institucional adecuada y de ninguna manera que intervenga en estos mercados, salvo para la promoción del ahorro, y de eso voy a hablar después.

EL AHORRO, BASE DE LA ACUMULACIÓN DE ACTIVOS

Antes se hablaba de microcréditos, hoy tenemos que tomar en cuenta las múltiples necesidades de los clientes pobres que claramente nos obligan a proponer servicios financieros diversificados. La premisa es que el ahorro es la base de la generación de activos. Los pobres no dejarán de serlo si no pueden acumular capital y activos. El planteamiento central de mi ponencia es la importancia estratégica de la movilización del ahorro del lado de la demanda, y de la eficiencia del lado de la oferta. Las cuentas de ahorro formal son herramientas insustituibles. Si hablamos de entidades financieras no tradicionales, con todo respeto para los operadores que puedan estar acá, sólo conozco dos que tienen un nivel de eficiencia suficiente, pero son realmente muy pocas.

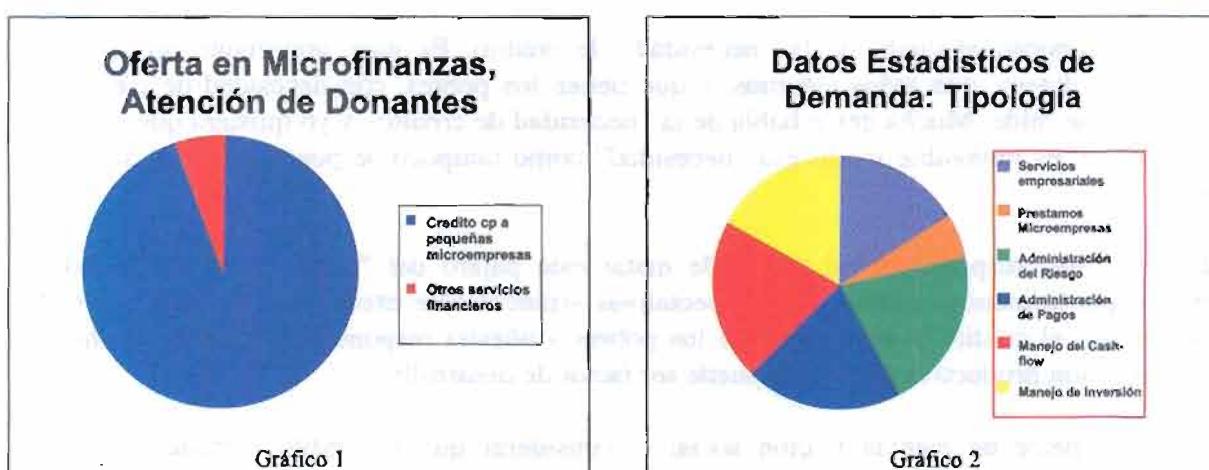
Creo que hace falta que los donantes no cometan errores. Lo dije y lo vuelvo a repetir. Dejen de pensar cándidamente en que distribuir financiamiento barato bajará los precios de los servicios para los pobres. La verdad, en el mejor de los casos, así se disimula la inefficiencia de los

operadores financieros y, en el peor, se favorece al propio intermediario, permitiendo que los directores se compren autos Mercedes Benz o viajen a Miami de vez en cuando, pero de ninguna manera dicho financiamiento barato pasa del donante al cliente o al beneficiario último, en general se queda y se pierde en las instancias múltiples y en los intereses personales.

Creo que muchos donantes dificultan la comercialización de las microfinanzas. Me permito decirlo porque estoy manejando recursos de la cooperación europea y ellos estarán de acuerdo conmigo en que son recursos que no hacen falta, son recursos de refinanciación de empresas financieras cuando ustedes saben que estamos nadando en un mar de liquidez en el país y de ninguna manera falta plata, ese no es el problema.

Al dificultar la comercialización de las microfinanzas confrontamos la competencia, que es la única manera para reducir los precios. La competencia viene con la comercialización, está atraída por los retornos, entonces, si confrontamos la competencia aumentamos los costos de transacción de los precios y obviamente disminuimos la propensión a captar el ahorro. Entonces, lo que estamos haciendo es quitarle al cliente un servicio demandado a gritos.

Ustedes conocen la historia de la evolución del crédito en el último cuarto de siglo, pero me parece importante hablar un poquito sobre este tema porque las visiones equivocadas de lo que es el crédito, las microfinanzas o las finanzas todavía se traducen en políticas.



En el Gráfico 1 se aprecia la oferta de microfinanzas en América Latina. No recuerdo exactamente el porcentaje, pero más del 90% representa el crédito de corto plazo a la microempresa y el resto a otro tipo de servicios. Eso es lo que ofrecemos, pero en el Gráfico 2 vemos lo que demandan los clientes: servicios empresariales; préstamos puente; administración del riesgo, sean riesgos del hogar, profesionales y empresariales; administración de pagos, manejo de remesas, manejo de liquidez, manejo de inversiones. Podemos comparar, entonces, lo que ofrecemos y lo que demandan nuestros clientes. No son datos inventados al azar, es el resultado de un estudio del Banco Mundial realizado en 26 países, de los cuales por lo menos doce son de América Latina. Dejémonos pues de hablar tanto y orientémonos hacia la demanda de los clientes, porque de ninguna manera lo estamos haciendo.

El crédito de ninguna manera es un factor de desarrollo; si así fuera, todos los países del llamado Tercer Mundo estarían superdesarrollados porque están endeudados hasta las narices. La deuda no es un factor de desarrollo, pero se sigue insistiendo en ella. Para mí, América Latina está viviendo una especie de síndrome de Peter Pan, es como si dijeran “no queremos crecer”.

Hace 25 años iniciamos el microcrédito urbano y ahora nos cuesta mucho pasar a una era de servicios diversificados, a una era de intermediación, que quiere decir captar el ahorro popular para colocarlo. Al respecto, me permito hacer una pequeña digresión, para referirme a la captación de ahorro en las zonas rurales para colocarlo en las zonas urbanas. Este es un tema de gran debate, que genera no pocos conflictos, conozco muchos amigos que me tirarían por la ventana por afirmar que eso es bueno, pero yo sigo pensando que sí lo es; hay que captar donde hay un mercado de captación y colocar donde hay un mercado de colocación; de ninguna manera estoy diciendo que no hay que colocar en zonas rurales, pero no es de primera necesidad en cuanto a financiación.

¿Por qué estamos tan lejos de las demandas de los clientes?, pues porque tenemos prejuicios absolutamente espantosos. Pensamos que las inversiones productivas son importantes, pensamos que es mejor invertir en una máquina de coser para una mujer que comprar una falda nueva, y yo pienso y sostengo que eso es equivocado, es un paternalismo terrible. Creo que el capital de los pobres es su cuerpo, esa es su herramienta y, por tanto, emborracharse de vez en cuando, incluso a crédito, y tener lindas faldas para complacer al marido es una buena inversión también.

Ustedes conocen el credo de la “necesidad” de crédito. Es muy importante no confundir problemas de dinero, que todos tenemos, y que tienen los pobres, con necesidad de crédito. La necesidad no se mide. Mucha gente habla de la “necesidad de crédito” y yo quisiera que me digan cómo se mide; es imposible medir esa “necesidad” como tampoco se puede medir el amor o la tristeza.

Tenemos una responsabilidad moral de matar este pájaro del “credo de la necesidad del crédito”, o por lo menos de reducir las expectativas –francamente excesivas– en torno a ello. No olvidemos que el crédito es una deuda de los pobres y nuestra responsabilidad ética es enorme. Sólo la inversión productiva y rentable puede ser factor de desarrollo.

Es una especie de ciencia ficción social el considerar que el crédito permite o permitió desarrollar microempresas, crear empleos. Me gustaría saber cómo hacen estos supuestos estudios de impacto para calcularlo, simple y llanamente porque nadie sabe qué hubiera ocurrido de no haber existido ese crédito y resulta muy fácil atribuirse el mérito de la creación de empresas o puestos de trabajo; sin embargo, nadie puede demostrar el vínculo entre un sistema de microcrédito y los resultados que observamos. Es bueno decir que el 95% de las microempresas en todo el mundo se desarrollan –y en muchos casos, muy bien– sin ningún crédito, sin ninguna entidad microfinanciera u ONG, y posiblemente en ello esté el secreto de su desarrollo, ya que por defecto están alejados de muchos tipos de servicios malos que ofrecemos a menudo o en exceso.

SERVICIOS FINANCIEROS POPULARES

Tenemos que dar una nueva identificación a nuestros clientes los pobres. Dejemos de pensar en la imagen dominante del campesino marginado y aplastado que caracterizó la era del crédito agrícola; tampoco en la imagen de la mujer empresaria exitosa que va a cambiar la naturaleza de la pobreza en el mundo. Es una visión simplista que corresponde a la era del crédito microempresarial para capital de trabajo. Es útil pero es sólo un elemento más entre muchas otras necesidades, como hemos visto. Tenemos que ver los hogares como fuentes de las necesidades de manejo de recursos financieros propios, que son variables y complejos. Tengamos que ver al pobre como un actor sumamente inteligente y eficiente en el entorno desfavorable en el cual tiene que actuar. Dejemos de pensar en lugar de los pobres, de ofrecerles cosas que no necesitan e intentemos ofrecerles servicios en condiciones de mercado que sí reclaman a gritos. Ofrezcamos más y mejores servicios, captemos ahorro y respondamos a los riesgos enfrentados por los clientes y por los intermediarios.

En el Cuadro 1 se detalla lo que debemos ofrecer a nuestros clientes, que es muchísimo más de lo que les venimos ofreciendo y muchísimo más de lo que prometen apoyar las fuentes cooperantes y los donantes en general. Una de las razones por las cuales estamos ofreciendo microcrédito y no los demás servicios es que muchas entidades –incluso aquellas sin fines de lucro– están atraídas por los retornos de la microdeuda; encontraron allí una manera de sobrevivir, incluso con inefficiencia y sobre la espalda de los pobres. Lamentablemente, muchas entidades que están dando vueltas en los pasillos de los donantes actúan más como lobbys que como defensores de los pobres. Quiero concluir esta parte de mi exposición exhortando a dejar de lado el síndrome Mc Donald's, que consiste en ofrecer los mismos tipos de servicio a toda la gente. Esto es absolutamente inadecuado.

Cuadro 1. Servicios Financieros Populares

Tipos de Servicio	Propósito	Ejemplos de Productos Potenciales Nuevos
Administración de riesgo	Reducción de vulnerabilidad a shocks económicos	Seguro personal, ahorros, crédito de emergencia
Administración de pagos	Pago cuentas, remesas, protección del dinero	Giros nacionales e internacionales (remesas). Pedidos de moneda
Manejo de cash-flow	Nivelación de ingresos y consumo	Ahorros líquidos, crédito de consumo
Manejo de inversiones	Mantenimiento e incremento del poder de compra de ahorros y otros activos	Depósito a plazo y CDs, fondos mutuos de inversión, crédito hipotecario o para compra de otros activos, leasing
Servicios empresariales	Asistencia a pequeños empresarios en sus necesidades financieras	Créditos microempresas, servicios de pago (planilla, proveedores), seguro comercial, instrumentos patrimoniales y pasivos

ORIENTACIÓN HACIA LA DEMANDA

¿Qué quiere decir responder a los riesgos? Para los pobres reducir el riesgo quiere decir, en realidad, privilegiar el capital propio. La peor forma de financiar un emprendimiento, productivo o no, es la deuda. La mejor forma de financiar un emprendimiento es el capital propio. Este nace, obviamente, del ahorro de los pobres, de la gente misma. Desarrollar productos diversificados que den una respuesta apropiada a las demandas múltiples de los pobres implica hacerlo en condiciones de mercado, desarrollar una estrategia de "nichos". De ninguna manera es pensable o posible llegar de la noche a la mañana al último pobre de las zonas más alejadas del país. Lo que sí podemos hacer en condiciones de mercado es estudiar un nuevo nicho, en el cual sí se pueda ofrecer de manera rentable un producto, desarrollar este nicho, después otro y así, ir moviendo la frontera de los excluidos de las finanzas.

Actualmente no respondemos a la demanda. Estamos muy lejos de haber siquiera iniciado el largo camino de respuesta a la demanda. Obviamente, desarrollar nuevos productos implica mucha experimentación y, eso sí, debe ser financiado con recursos públicos, con subsidios, porque crea bienes públicos y externalidades enormes, además de una orientación hacia la demanda real, no hacia la que suponemos puede ser más oportuna. Dejemos las especulaciones, los prejuicios sobre las necesidades de los pobres. La verdad no tenemos la menor idea de lo que son las necesidades de los pobres. Ellos sí las conocen, dejemos que sean ellos los que escojan. Dejemos la racionalidad no financiera en lo que estamos haciendo, dejemos los sesgos sobre lo "supuestamente útil" y entremos de una vez en la era de los servicios financieros diversificados. Observemos de una vez por todas la importancia del ahorro, de los seguros, de los leasing y dejemos los paquetes uniformes.

Hace 25 años hablábamos de "beneficiarios", después cambiamos a "usuarios", porque nos parecía que "beneficiarios" era excesivamente paternalista. Después pasamos a la era del "cliente". Les sugiero que pasemos ahora a la era del "customer", que no tiene traducción en castellano, que quiere decir proponer servicios a la medida. A los financieros nos resultan interesantes los estudios académicos de los sociólogos, antropólogos, etc. que son muy útiles y oportunos, pero nosotros tenemos una ventaja y es que disponemos de un dato fácil para saber si lo que estamos haciendo es oportuno y útil. Ese dato se llama fidelidad del cliente.

Hay una tasa de deserción según la cual medimos técnicamente si un cliente repite la compra o el uso de servicios en una empresa financiera. Como nadie le apunta una pistola en la cabeza, si repite los servicios quiere decir que está satisfecho o, por lo menos, es la menos mala de las soluciones que están a su alcance. Por lo tanto no creo, y esto lo digo en contra de las demandas incessantes de los donantes, no creo oportuno seguir financiando estudios, y estudios de impacto en particular. Es mucho mejor empezar a laborar de verdad sobre un tema tan claro como la captación del ahorro popular.

Hace algunos años se hizo un fantástico estudio sobre la captación del ahorro en el Perú. Estoy seguro que todos recuerdan este gran trabajo que probablemente sea útil; sin embargo, es tiempo de dejar de hacer estas cosas. Dejemos de hablar de cuánto puede ahorrar el pobre y comencemos a hacerlo. No hay ninguna experiencia que conozca en el Perú de captación del ahorro popular. Les recuerdo que entran 900 millones de dólares al año al Perú en forma de

remesas de exterior. ¿Adónde va esa plata? Simplificando, podemos decir que al fondo de los colchones. Por lo menos el 70% de este dinero escapa al sistema financiero nacional y por tanto impide que se pueda financiar adecuadamente y con recursos endógenos el desarrollo del país.

Estamos todos de acuerdo en que las tasas activas deberían bajar porque son excesivas, pero si nos apoyáramos solamente sobre el ahorro nacional rebajaríamos el riesgo país tremadamente. No recuerdo en este momento cuánto representa ese riesgo país, pero sí sé que es muy alto. Entonces, lo que piensan los pobres de los servicios financieros es lo que vale, lo que piden es lo que vale y lo que quieran hacer con la plata que obtengan, es su problema, no el nuestro. Hace 10 ó 12 años, el FIDA hizo una experiencia y sigue trabajando sobre varios proyectos sumamente innovadores basados en una idea muy simple, pero muy novedosa en aquella época, que fue darle chequera a los campesinos. Más de la mitad de los donantes quedaron estupefactos: "¿cómo se va a hacer esto?, si no saben, ¡van a robar la plata!". fueron algunos comentarios. Pero los años transcurridos han demostrado que ni se robaron la plata ni la malgastaron, por el contrario, la administraron bien y les cuesta muchísimo menos. Ahora yo pienso que hay que dar una chequera pero a cada uno de los pobres, hay que permitirles que tengan cuentas formales de ahorros, que tengan chequeras personales, porque es cierto que la única manera y la única plata que los puede ayudar es su propia plata, más algo de subsidios. Pero, en relación con el mar de necesidades del mundo rural, la plata de las subvenciones y el dinero público no alcanza, es la plata de los pobres la que les permitirá a los pobres mejorar su situación relativa.

FORMACIÓN Y VALORACIÓN DE ACTIVOS PROPIOS

El ahorro es el instrumento y la herramienta de acumulación patrimonial. Los patrimonios propios son instrumentos de inclusión ciudadana. El ahorro es más que un simple stock monetario, es un factor de desarrollo personal y el servicio financiero local es la base de la acumulación financiera. No hay ningún servicio financiero que no esté basado en el ahorro o el dinero propio. Ninguno. Es fácil decir que la lucha frontal contra la pobreza significa crear activos o valorizar los activos de los pobres, crearlos, desarrollar los activos humanos, físicos, los activos financieros, sociales y naturales. En el corazón de una estrategia de valorización de los activos está la cuenta de ahorros.

Los esquemas que veremos a continuación no los inventé yo. Son una genialidad de Stuart Rutherford, quien explicó de una manera muy simple que el ahorro es la base de todo.

En el Gráfico 3 vemos un ahorro normal, que él llama "ahorro a priori". Es decir, el pobre empieza a ahorrar pequeños montos irregulares, mes a mes, suponiendo que pueda acumularlos en un lugar adecuado, para tener en un determinado momento un monto mayor para sus necesidades previstas o imprevistas. Por ejemplo, si se le cae el techo de calaminas porque hubo una tormenta, tiene para cubrir una necesidad mucho mayor.

Ahorro a Priori *



* Stuart Rutherford, "The Poor and their Money", DFIID, 2000

Gráfico 3

Ahorro a Posteriori *



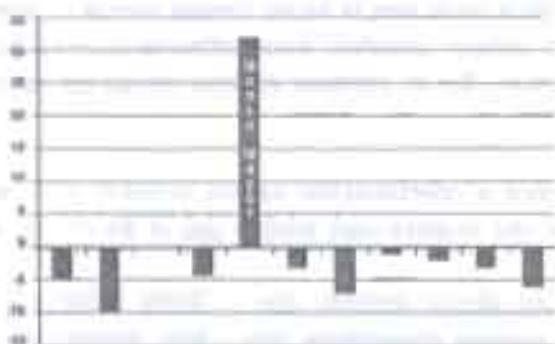
* Stuart Rutherford, "The Poor and their Money", DFIID, 2000

Gráfico 4

En el esquema de crédito, que él llama "ahorro a posteriori" (Gráfico 4), el cliente recibe el monto mayor al inicio y después lo reembolsa, normalmente con montos regulares, pero que en el Perú deberían ser considerados como irregulares, según corresponda a sus ingresos, para después empezar un nuevo ciclo.

El Gráfico 5 es lo que él llama "ahorro continuado", que es el esquema básico de las "roscas" y seguros, las juntas, los panderos. Consiste en ahorrar montos pequeños en un determinado momento y cuando se va al barranco el auto, por ejemplo, viene un monto mayor de la compañía de seguros y después seguimos pagando.

Ahorro Continuado *



* Stuart Rutherford, "The Poor and their Money", DFIID, 2000

Gráfico 5

Es fácil ver que entre un sistema de seguros, roscas, un sistema de crédito tradicional y un sistema de ahorros no hay ninguna diferencia, salvo la posición donde nos metemos en el tiempo. Después de varios ciclos ya no se ve ninguna diferencia entre lo que es un crédito, un ahorro y un sistema de seguros. Eso es sólo para decirles que el ahorro es la base de todo. La función de los

servicios financieros es administrar el dinero. Los oferentes de servicios y los donantes tenemos que ayudar a las empresas financieras en condiciones de mercado para que permitan que sus clientes puedan administrar su dinero y sus recursos.

Obviamente todos sabemos -porque hay mucha experiencia empírica y miles de libros sobre el tema- que los pobres, incluso los más pobres, ahorran, pueden ahorrar, quieren ahorrar y se mueren de ganas de ahorrar. El problema que confrontan es el acceso a servicios de ahorro adecuados. Ahorran con los instrumentos que están a su alcance, por ejemplo con un animal adicional en su rebaño o poniendo plata en la compra de cemento o dando recursos a sus vecinos, de una cierta manera haciendo crédito ellos mismos entre sus vecinos. Pero si tuviesen la oportunidad de ahorrar en el sistema financiero normal con todas sus ventajas, lo harían sin ningún problema. Ventajas que son esencialmente el anonimato, porque en el lugar donde viven no están protegidos de las presiones familiares; y la divisibilidad, porque si tienen una vaca como ahorro y necesitan comprar 20 soles en medicamentos, no le pueden quitar una pata a la vaca, hay que venderla toda y después generar de nuevo el dinero gastado, convirtiéndose en un problema de liquidez.

LECCIONES APRENDIDAS

- El ahorro es lo más importante dentro de un conjunto de servicios diversificados.
- Hay que invertir masivamente en la captación del ahorro de los pobres, no hay ninguna experiencia o proyecto que lo esté haciendo, sé que la GTZ está a punto de hacerlo.
- Invertir en intermediación social es un tema clave porque la intermediación social es una intermediación financiera con un trabajo a nivel de las comunidades.
- Hay que fortalecer institucional, técnicamente y con capital a los oferentes privados de servicios.

En el Perú, y en América Latina en general, hacen falta más fondos de inversión para las finanzas rurales. No quiero entrar en detalles pero es mi íntima convicción -y uso a propósito una palabra que a ojos del Banco Mundial y del BID podría parecer provocadora- que el ahorro bonificado es un excelente camino en el Perú para desarrollar estos servicios.

¿Una solución? (entre otras): el ahorro bonificado

- Donaciones complementarias de apertura de cuentas.
- Donaciones complementarias de mantenimiento.
- Donaciones complementarias de capitalización.

Podemos imaginar un sistema y estamos trabajando en particular con FIDA y GTZ sobre sistemas que permitan establecer relaciones complementarias para incentivar la apertura de cuentas, incentivar el incremento del saldo promedio de depósitos de las cuentas individuales de los pobres y posiblemente hacer donaciones complementarias con retiros productivos.

En resumen, la era de los servicios implica el desarrollo de productos diversificados sobre la base de la demanda real individual de un "customer", sin sesgo, especulaciones o prejuicios; atendiendo las múltiples expectativas de las clases populares en la administración de su dinero; facilitando el control de sus propios riesgos; con mercadeo, estrategia de segmentación del mercado e innovaciones financieras en nichos, que se enmarquen en dos aspectos: reducir el riesgo de prestar y disminuir los costos de transacción. Lamentablemente no me puedo extender al respecto, pero ambas cosas se vienen haciendo a través de la innovación financiera, sólo la innovación financiera permite mover la frontera en las ciudades y desarrollar la causa del financiamiento rural. Entonces, es urgente, desechar el pensamiento de que eso se hará en el corto plazo; se necesitan plazos largos y un apoyo político también a largo plazo.

Comprenderán por qué no entiendo la complacencia de muchos donantes, que apoyan a casi el 80% o más de entidades financieras con desempeño mediocre o, peor, que cobran tasas de interés excesivas y ponen una carga insopportable al cliente beneficiario y eso sólo para financiar ineficiencias. Por decir lo menos, es dudoso tanto en términos económicos como éticos, en particular desde la perspectiva de la demanda de los clientes pobres. El cliente pobre debe estar en el centro de esta estrategia.



110. La situación de la economía en el país es favorable para el desarrollo de la actividad económica.

111. Hay suficiente capital para invertir en la actividad económica.

112. Existe una buena infraestructura para el desarrollo económico.

113. Existe una buena política económica para el desarrollo económico.

114. Existe una buena política social para el desarrollo económico.

115. Existe una buena política ambiental para el desarrollo económico.

116. Existe una buena política cultural para el desarrollo económico.

117. Existe una buena política de salud para el desarrollo económico.

118. Existe una buena política de educación para el desarrollo económico.

119. Existe una buena política de trabajo para el desarrollo económico.

EL FINANCIAMIENTO DE LA POBREZA RURAL: ALGUNOS ELEMENTOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA

Carlos Otero Bonicelli

Director de la Corporación Financiera
de Desarrollo (COFIDE)

¿QUÉ CARACTERIZA AL FINANCIAMIENTO RURAL EN ZONAS DE POBREZA?

En primer lugar, el concepto de pobreza a utilizarse en el tratamiento del tema financiamiento en zonas de pobreza rural, debe adecuarse a la especificidad y particularidades propias del financiamiento. Por tanto, nos referiremos a la pobreza desde la lógica del valor. Se trata de considerar sus determinaciones económicas y financieras. Es decir, se trata de considerar a la pobreza como un problema de acceso a la modernidad de la población rural, y particularmente de los productores agropecuarios. Dicho acceso está determinado por el valor y el mercado.

La referencia al término valor se ha definido en una doble acepción: como concepto y como hecho. Como concepto, en tanto se refiere a un nivel de conciencia en la determinación de significados que hacen posible la actuación de cada miembro de la comunidad rural en el proceso de intercambio de bienes y servicios y, por tanto, cada vez que tratan de incorporarse en el mercado. Como un hecho, en tanto se refiere a procesos de su transferencia (o exacción) que posibilitan (o no) la subsistencia o el desarrollo de los seres humanos que intercambian.

El intercambio se produce a través del mercado, constituido en un espacio de intercambio de valor, que adquiere formas particulares en las que el productor rural trata de incluirse o, alternativamente, queda excluido en un proceso de limitadas posibilidades de subsistencia. Entonces, se trata de buscar una estrategia a la que concurran dos condiciones fundamentales:

- Una conciencia en los productores rurales, expresada en la correspondencia entre los significados atribuidos y utilizados por la comunidad rural respecto a sus actos de intercambio, es decir por los correspondientes hechos de valor ocurridos a través del mercado; y
- Una valorización en el mercado, expresada dentro del intercambio en la correspondencia entre un flujo que permite la obtención de valor excedente, y un flujo proveniente del mercado por la realización de un bien o servicio, es decir por el pago de un precio.

El concepto de productores rurales se refiere, por lo tanto, a la representación del valor actual que contiene el conjunto de valores futuros que harán posible su actuación en el mercado en el largo plazo.

Un segundo elemento al analizar la pobreza como un hecho económico es su estrecha relación con la globalización de la economía. La pobreza se muestra en parte como consecuencia de la globalización. Particularmente de las condiciones y formas que dentro de ésta adopta el intercambio.

Aquello que antes operó en mercados segmentados, dentro de los cuales existían condiciones de equilibrio parciales y circunscritas a economías locales, regionales o nacionales, hoy parece ya no ser posible como consecuencia de dicha generalización del mercado. Hoy se puede considerar qué existe una tendencia a la unificación de mercados en la cual, paralelamente a la ruptura de los equilibrios parciales anteriores, no se han generado las condiciones para que la transferencia de valor encuentre términos de equilibrio en el mercado global.

Se da así una suerte de segmentación o más bien fractura del mercado junto al proceso de generalización del mismo, que podría sintetizarse en "el fin de los mercados y la aparición de un nuevo y único mercado". Se trata de una tendencia perversa que fragmenta, divorcia y aleja circuitos de la economía que antes estaban integrados. La perspectiva respecto al tratamiento de la problemática de la extrema pobreza debería empezar por reconocer la exclusión como problema primario a atender.

La exclusión supone la inexistencia de las condiciones básicas para la circulación y rotación de activos y valor. Por lo tanto, los esfuerzos por llevar financiamiento a estos espacios económicos, particularmente los esfuerzos iniciales, deben estar orientados a reconstituir algunas de las condiciones de circulación de bienes y servicios y también de la fuerza de trabajo.

En este sentido, esta propuesta plantea que los servicios financieros en general, y el financiamiento en particular, sean uno de los instrumentos alternativos dentro del proceso de reconstitución de las condiciones de circulación de bienes y trabajo, de la rotación de activos y por tanto de los procesos fundamentales de valorización.

Los activos o valor acumulado permiten procesos de valorización cuando se les vincula al capital (recursos) financiero. Es necesario considerar nuevas opciones y posibilidades de concebir la circulación y la rotación vinculadas a la valorización. En situación de extrema pobreza y dentro del particular estadio de exclusión, es necesario ver a los productores agropecuarios como el único activo capaz de reproducir valor en el largo plazo.

¿CUÁL ES EL ESPACIO DE LA POBREZA Y CUÁLES LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS POBLACIONES QUE SE ENCUENTRAN EN POBREZA?

El espacio de la pobreza está referido exclusivamente al campo económico y financiero. Hablamos de pequeñas poblaciones de entre 2,000 y 20,000 habitantes por distrito, distribuidos entre 8 y 15 pequeños centros poblados ubicados en espacios rurales distantes unos 10 a 25 km de la capital provincial. Su flora y fauna son predominantemente silvestres; la tierra está distribuida principalmente en pastos naturales y tierras de secano. Cuando se trata de suelos bajo régimen de riegos son de baja productividad.

La actividad agrícola generalmente es estacional y, conjuntamente con el pastoreo, brindan soluciones insuficientes de subsistencia. Se sustentan en tecnologías productivas incipientes que dan como resultado bajos niveles de productividad.

El bajo rendimiento agrícola y pecuario, ocasionado por la baja fertilidad e inadecuado manejo de suelos, falta de control de plagas y enfermedades, ausencia de sistemas de riego, equipos de labranza obsoletos, baja fertilidad e inadecuado manejo productivo del ganado, componen un marco tecnológico al que se añade la inexistente o deteriorada situación de las redes y sistemas energéticos de riego y vial, y la ausencia de un mercado de magnitud (o la desconexión de las rutas que los vinculen a los mercados del resto de la economía) que justifique la organización de una oferta a partir del cuadro productivo actual.

La repetida presencia de factores de desvinculación sobre estructuras de producción ya previamente marginadas, como consecuencia de históricos patrones de subsistencia, mediante cultivos y manejo animal estructuralmente aislados de la circulación de los mercados principales, condiciona la exclusión.

Es en ese espacio y en esas condiciones en las que es necesario evaluar y diseñar modelos de financiamiento que sean consecuentes con la realidad que se desea modificar y resolver. En este sentido, el financiamiento pasa por diversas opciones que deben tenerse en cuenta a la hora de vincular servicios y recursos financieros a los productores, procesos y circuitos económicos.

El financiamiento debe hacer posible la regeneración de las condiciones de rotación de activos y de valorización dentro de los espacios y condiciones existentes. Por ello, al diseñar modelos de financiamiento en espacios de extrema pobreza, conviene tener en cuenta algunos elementos, como los siguientes:

- a) La exclusión, que supone limitaciones a la reproducción de los activos, de los costos de operación o de la fuerza de trabajo y, por tanto, a la reposición del capital adelantado.
- b) La magnitud de las operaciones crediticias individuales, que obliga al conjunto a atender con financiamiento al microfinanciamiento (pequeños o microcréditos).
- c) La frecuencia de aparición de dichas operaciones, que es significativamente baja, lo que agregado a lo remoto de los espacios a atender, incide fuertemente en los costos de operación de los créditos.
- d) Los procesos de valorización a través de la vinculación con el mercado, como un objetivo fundamental que se debe propiciar en cualquier sistema a implementarse.
- e) Encontrar una forma homogénea de comprender la pobreza en términos commensurables con los financieros, utilizando para ello un instrumento de valorización homogéneo como el concepto de valor actual, con el propósito de obtener una lectura de la realidad de la pobreza que también sea homogénea.
- f) Consecuentemente, se trata de contar con un instrumento de decisión que permita discriminar lo viable de lo no viable y tener un adecuado conocimiento de los determinantes de dicha diferenciación. El problema está en cómo leer, dentro de la pluralidad que muestra la realidad de la pobreza, el conjunto de los referentes de valor y desde su análisis diseñar su viabilidad.

- g) Esto es posible al hacer coincidir dos elementos fundamentales:
- o El desarrollo de una conciencia moderna, es decir de una conciencia capaz de comprender los hechos del valor y del mercado, dando así sustento a una intervención en el mercado distinta de aquella impuesta por la lógica de la subsistencia, y
 - o El desarrollo de un modelo de intervención estandarizable que sea capaz de vincular, a través de procesos de atención financiera de las actividades productivas y comerciales, la pobreza con el mercado.

¿CUÁLES SON LOS EJES PRINCIPALES DE LA PROPUESTA Y QUÉ INTEGRAR EN UN ENFOQUE SISTÉMICO?

- A. El establecimiento de una Red de Unidades de Crédito y Ahorro Agrícola (UNICAA's) como los operadores de base instalados en el espacio de los beneficiarios finales y conformados por ellos mismos.
- B. Una tecnología financiera alternativa sustentada en el diseño de productos financieros estandarizados. Ello implica un modelo que integre los aspectos crediticios, los de cobertura y los operativos.
- C. La consideración de múltiples pisos operativos y la tercerización de la institucionalidad existente para el desarrollo del modelo. La aplicabilidad de tales condiciones al sistema crediticio; a sistemas de cobertura; a sistemas de asistencia técnica; capacitación; control y supervisión.
- D. La consideración de sistemas de origen y titulación de activos financieros y su transferencia al mercado.
- E. La creación de un sistema fiduciario que articule y supervise el sistema integralmente, que custodie y asegure el buen uso de los fondos destinados así como su sostenimiento en el largo plazo y, finalmente, maneje los sistemas de control y supervisión de los fondos destinados y del buen funcionamiento de la fiducia.

LA RED DE UNICAA'S COMO OPERADORES DE BASE VINCULADOS A LOS BENEFICIARIOS FINALES

Lograr que la familia campesina se articule como un conjunto empresarial rural que produce e intercambia en el mercado en condiciones competitivas implica transformar un sistema de producción de subsistencia en empresas rurales integradas competitivamente a la economía de mercado. Para ello es necesario:

- Romper el círculo vicioso de la economía de subsistencia mediante la incorporación del campesino al mercado vía la diversificación productiva y el uso intensivo de los recursos productivos de la familia campesina.
- Un cambio cultural del campesino, orientándolo hacia una proyección de mayor exigencia desde el punto de vista de sus necesidades sociales.
- Cambiar la forma de relacionarse dentro de las familias y de la sociedad campesina para que exista una mayor equidad entre hombres y mujeres y, entre los jóvenes y los mayores.
- Asegurar el buen uso de sus recursos financieros.

Una valiosa experiencia latinoamericana de estas características es la llevada a cabo exitosamente por FUNDER, organización hondureña de promoción empresarial rural cuya estrategia se basó en:

- Impulsar la formación de organizaciones empresariales en la población rural.
- Impulsar el uso de información oportuna y pertinente para una adecuada toma de decisiones para el desarrollo productivo y comercial.
- Minimizar los riesgos.
- Asegurar tasas de financiamiento acordes con la realidad del campesino y de la producción e intercambio en los espacios rurales.

Esta estrategia se sustenta en una particular metodología autodenominada Promoción Empresarial Rural, que consiste en "*llevar al campesino pobre con muy pocas oportunidades y en estado de exclusión a ser partícipe de su propio desarrollo y bienestar mediante estrategias y programas que le permitan su inserción en el mercado en un sentido moderno*".

Tal estrategia se ha visto sustentada en tres vectores de intervención que atienden en forma conjunta y coordinada la implementación de la estrategia. Se organiza a la población beneficiaria alrededor de un eje financiero, uno productivo y uno de organización ciudadana. La presencia coordinada y simultánea de estos tres ejes permite atender en forma integrada la problemática de acceso al mercado.

Es decir, acompañan a la producción para el mercado dos factores imprescindibles en la facilitación de la competitividad. Por un lado, el desarrollo de organizaciones locales para atender la problemática relativa a las condiciones e infraestructura de producción; y por otro, el establecimiento de una red de pequeños intermediarios financieros rurales destinados a apoyar financieramente la producción.

Ambos ejes de intervención, organizados entre los propios beneficiarios, permiten procesos de capacitación-aprendizaje, o mejor dicho, procesos de inducción de cambios en beneficio de una conciencia moderna sustentada en los conceptos de ciudadanía, valor y mercado, y obviamente las demás estructuras conceptuales derivadas de ellos.

De esta forma se logra en este esquema estratégico la complementariedad entre la producción organizada empresarialmente (competitiva para el mercado), apoyados por una incipiente estructura financiera y de Estado, gestionadas ambas por los actores del cambio.

Un conjunto de elementos complementarios acompaña la mencionada estrategia:

- La diversificación de la producción del campesino y el mejor aprovechamiento de los recursos involucrados frente a los requerimientos del mercado.
- La promoción de niveles de conciencia moderna que vinculen la actividad productiva con el mercado, mediante el aprendizaje de los conceptos del valor a través de las UNICAA's. Todo ello relacionado con la práctica del manejo de pequeños recursos financieros y de los ingresos y costos consecuentes de su disposición.

- La comparación de los costos y beneficios por disposición de recursos financieros con aquellos propios de la actividad productiva y del intercambio real, como vía de comprensión de la economía y el mercado reales.
- Minimización de los riesgos al inducir a un campesino a producir un tipo de cultivo y garantizarle un mercado seguro, como ocurre con la agricultura por contrato, pactando precios atractivos para el productor y el comercializador, fomentando así la producción de cultivos orientados al mercado.
- La promoción de asistencia técnica y asesoría empresarial a la familia campesina, introduciendo formas modernas de riego para evitar el peligro de las sequías y haciendo que el productor sienta que controla las condiciones de producción.
- Estimular la creación de organizaciones de productores que surjan de sus propias necesidades efectivas.
- Promover la formación de alianzas estratégicas para el desarrollo de tecnología de punta a través de técnicos y capitales que apoyen con inversiones hacia el campo.

La exitosa experiencia de FUNDER permite recoger sus aportes e incorporar en esta propuesta la denominada Red de Cajas Rurales de FUNDER como el sistema básico de primer piso para la distribución de los Productos Financieros Estandarizados (PFE) a los que se refiere esta propuesta. El nombre propuesto para significar esta misma estructura en el Perú, es el de Unidad de Crédito y Ahorro Agrícola (UNICAA).

LA EXPERIENCIA DE LAS CAJAS RURALES DE FUNDER

En 1995, FUNDER recibe unas cajas rurales creadas por la FAO a través del proyecto de Apoyo a la Mujer Rural, las que, bajo otro modelo, se encontraban en pésimas condiciones. Los campesinos, sin embargo, insistían en preservarlas debido a que les proporcionaban liquidez cuando más se necesitaba, evitando usureros e intermediarios financieros. Después de unos talleres de reflexión con personas del sector público y privado vinculados a la agricultura y al desarrollo rural en Centroamérica y con el apoyo de otras empresas, se inició el desarrollo del Modelo de Cajas Rurales de FUNDER, basado en la caja rural como eje fundamental, sin estar atado a un proyecto y funcionando sobre la base de la confianza en la persona.

La caja rural se estableció así como una empresa comunal conformada por un grupo de familias que se asocian y que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de la familia campesina, a través de la generación de ingresos, mediante los servicios de ahorro y crédito y del fomento de la solidaridad entre las familias. Las cajas rurales surgen como alternativa campesina para enfrentar los mayores momentos de pobreza extrema y proporcionar la liquidez necesaria para el desarrollo de actividades productivas a nivel individual y colectivo en mejores condiciones que las ofrecidas por cualquier otra entidad del campo.

Las cajas rurales contribuyen al mejoramiento de las relaciones familiares, debido al compromiso de las familias, para que los hijos asistan a la escuela y estén vacunados, a que no exista violencia familiar y otras obligaciones sociales. Esto ha permitido fomentar la disciplina en el grupo y redescubrir el valor de la solidaridad, en especial, descubrir que la organización que

han formado puede servir para otros fines y no simplemente para los relativos a la intermediación financiera.

Con la creación y aumento progresivo de las cajas rurales y debido al bajo nivel de seguimiento proliferaron cajas rurales con otras formas organizativas. Por ello, con el objetivo de preservar y consolidar el modelo que se había desarrollado, se creó la Red FUNDER de Cajas Rurales, conformada por 700 de las 1800 cajas rurales existentes, las que tuvieron que cumplir con ciertos requisitos para incorporarse, como son: otorgar préstamos, canalizar depósitos, capitalizarse a través de acciones y llevar registros contables adecuados.

A partir de la experiencia de FUNDER se incorporó a esta propuesta la Red UNICAA's, concebida sobre la misma estructura de las Cajas Rurales de FUNDER a las que se le han asociado otras experiencias valiosas que fortalecen el marco dentro del cual se puede desarrollar innovaciones en la tecnología financiera acordes con los conocimientos y experiencias más avanzadas en la intermediación financiera.

LA RED UNICAA'S

El objetivo principal de la Red es vincular a los miembros afiliados a las UNICAA's, como posibles operadores del financiamiento para la producción e inserción en el mercado a través de los productos financieros estandarizados (PFE), permitiendo así que se reconozcan como parte de una organización más vasta que potencia sus propias capacidades.

OTROS OBJETIVOS DE LA RED

- Atender las necesidades de liquidez de sus miembros, facilitando el financiamiento de emergencias y permitiendo los primeros créditos para la producción y el mercado.
- Generar condiciones para el control de calidad de las UNICAA's que permitan estandarizar su funcionamiento.
- Impulsar la comunicación entre las distintas UNICAA's.
- Facilitar la asistencia técnica.
- Facilitar la contratación en conjunto de servicios para abaratar costos en la medida que se amplía la escala de negociación.

A través del aprendizaje obtenido en las UNICAA's la familia campesina comprende el costo y la forma de uso de uno de sus recursos más escasos: el recurso financiero. Asimismo, se forman pequeños grupos campesinos expertos en el manejo de libros contables e incluso en el lenguaje y términos financieros como parte de una estrategia que los llevará a convertirse en empresarios agrícolas rurales. Su labor se basa en la evaluación de los sistemas de financiamiento rural alternativos en favor de las UNICAA's afiliadas, la capacitación en el control financiero y seguimiento, la promoción de alianzas y la gestión de recursos nuevos.

BENEFICIOS DE LA RED

- Contar con una red de distribución de bajo costo para los PFE.
- Contar con una red que permita el acceso a otros componentes del proceso productivo empresarial: información de mercados, tecnologías productivas, insumos, etc.

- Facilitar el acceso al financiamiento externo, tanto de fuentes cooperantes como del sistema financiero formal.
- Proveer condiciones para que se puedan prestar servicios generales que contribuyan al desarrollo de cada UNICAA en particular.
- Permitir el flujo de recursos para movilizar excedentes entre las UNICAA's.

CAPACITACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE UNICAA'S

La capacitación consta de tres módulos teórico-prácticos. Cada módulo dura un mes y se inicia con un curso de tres días en el que se imparten las materias teóricas. En los días siguientes se realiza en la comunidad una aplicación de los contenidos impartidos.

Al terminar los tres módulos, los grupos organizados están en capacidad de iniciar la operación de una UNICAA.

MÓDULO I: ORGANIZACIÓN Y PROGRAMA DE LAS UNICAA'S

En el módulo de introducción se define qué es una UNICAA de ahorro y crédito, cuáles son sus objetivos, cuáles los requisitos para constituirla y cuáles los servicios que puede ofrecer. Se enseña los pasos previos a la constitución de una UNICAA, su composición accionarial, el precio de las acciones y se definen las políticas respecto a la distribución de utilidades. Asimismo, se les enseña a los socios cuál es la diferencia entre ser accionista y ser sólo ahorrista y los deberes y obligaciones en cada caso.

Se organiza a los campesinos interesados en la constitución de una UNICAA, definiendo los estatutos, el organigrama de las cajas, la composición y funciones de los órganos directivos y de control. En los estatutos se detallan los servicios que presta, los objetivos, el régimen administrativo y las funciones de sus miembros, los requisitos que deben cumplir los accionistas, sus derechos y obligaciones y las causales de separación y expulsión de la caja. Se dan las pautas respecto a la utilización de los fondos de la UNICAA y las causas de disolución y liquidación de la misma.

En este módulo también se capacita en las modalidades con que opera la caja en los servicios de ahorro, préstamo, inversión y proyectos sociales. Para ello se realizan prácticas de matemática con las operaciones fundamentales y su aplicación en el cálculo de los impuestos, descuentos, intereses y ganancias. Como último punto se capacita a los socios en contabilidad básica para operaciones de caja y en el manejo de los libros principales: libro auxiliar de accionista, libro auxiliar de ahorro, libro auxiliar de préstamo y libro auxiliar de caja.

MÓDULO II: CÁLCULO DE INTERESES A UNICAA'S

Este módulo se inicia con una introducción a los conceptos financieros necesarios para la operación de las UNICAA's, se definen el interés y sus tipos: regular y moratorio. Se define la metodología en base a la cual se fijará la tasa de interés y los componentes de la misma. Se enseña cómo calcular los intereses regulares y cómo fijar y calcular los intereses regulares y moratorios. Asimismo se enseña cómo calcular las cuotas de los préstamos en base a las tablas de interés mostradas en los manuales.

Se capacita en administración del ahorro, su definición, los motivos y las formas en las que se ahorra. Se dan pautas respecto a los usuarios que pueden ahorrar en la caja y los tipos de depósito de ahorro que se ofrecerán: depósitos de disposición inmediata y depósitos a plazo fijo.

Se enseña a calcular los intereses que se pagarán por los ahorros y se dan pautas para la adecuación de las tasas respecto del mercado. Se definen las modalidades para el retiro de los ahorros y las medidas de protección de los mismos. Se establece el reglamento de ahorros en el que se especifican los sujetos de ahorro, modalidades, montos, intereses y administración de los ahorros. Finalmente, se profundiza el manejo del libro auxiliar de ahorros y se implementan las libretas de ahorro que la caja debe entregar a sus ahorristas.

MÓDULO III: ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS DE LAS UNICAA'S

En este último módulo se brindan conceptos sobre administración de créditos, definiciones de los términos financieros más usados: crédito, préstamo, condiciones financieras, monto, interés, plazo, períodos de pagos, garantías, destino del préstamo, capital de trabajo y otros relacionados con la actividad crediticia.

Se definen las condiciones a cumplir por los potenciales sujetos de créditos, sean personas naturales u organizaciones comunitarias. Se estructuran las condiciones financieras sobre las que trabajarán las UNICAA's y los tipos de garantías a implementar: fiduciarias, prendarias, hipotecarias, solidarias y garantías combinadas. Se dan pautas para el refinanciamiento administrativo o legal de los créditos y el tratamiento de la mora.

Se estandarizan los procesos, criterios y formatos para la administración de los créditos, como son: promoción, solicitud de crédito, investigación y análisis, dictamen, resolución, formalización de préstamos, entrega de préstamos, archivo y registros contables y reembolso de préstamos.

Al final del módulo se capacita a los responsables de la caja en el manejo de:

- Libro auxiliar de préstamos y registro en las libretas de ahorro y préstamo de todas las operaciones efectuadas por un usuario (cliente), sus datos, el número del documento de identidad, la fecha de otorgamiento, interés mensual, la fecha de pago, las cuotas, el plazo y la fecha de vencimiento.
- Libro de caja, llevado por el consejo de vigilancia de la UNICAA, en el cual se registran todas las entradas y salidas de dinero. Este libro está dividido en tres partes: la parte de ingresos, donde se registra el nombre del cliente, el depósito de ahorro, los pagos a capital, los intereses recibidos, las acciones y otros; la parte de egresos, donde se registra el nombre del cliente, los retiros de ahorro, los préstamos, los gastos de administración, la utilidad distribuida y otros; la parte del arqueo de caja, en la que se consolida la información de ingresos y egresos.

OTROS SERVICIOS VINCULADOS A LAS UNICAA'S

LAS TIENDAS DE CONSUMO BÁSICO

Surgen para aliviar la carencia de productos de la canasta básica de alimentos en las comunidades rurales más pobres y aisladas. En estas tiendas se venden los productos a precios

accesibles a los miembros de la comunidad. Los socios de la caja se constituyen en dueños de estas tiendas mediante la compra de acciones y disponen de crédito en productos en la tienda.

FONDOS COMUNALES DE MEDICAMENTOS

Surgen para resolver los problemas de abastecimiento de medicinas para las familias pobres del área rural. La persona encargada es capacitada en el manejo de medicamentos y de los cuadros epidemiológicos de las enfermedades locales.

UNA TECNOLOGÍA FINANCIERA ALTERNATIVA. DISEÑO DE LOS PRODUCTOS FINANCIEROS ESTANDARIZADOS

Condiciones que deben ser satisfechas por la intermediación financiera:

- Las necesidades de financiamiento de las UNICAA's plantean la necesidad de aplicar una tecnología financiera que sea significativamente distinta a la tradicional.
- Los procesos de evaluación y seguimiento de pequeños créditos, dentro de las tecnologías financieras habitualmente utilizadas, generan los mismos costos que los grandes, sin embargo, los márgenes unitarios de intermediación son sustancialmente menores en el caso de los pequeños.
- La búsqueda de ahorros en las actividades de evaluación y seguimiento de estos créditos (como vía para alcanzar la reducción de costos), conduce a un deterioro de la cartera. El deterioro de la cartera incide en el incremento de la pérdida promedio. De esta manera se ve también afectado el mismo margen unitario de intermediación.
- Como se puede comprobar, ambos elementos afectan los costos y el margen unitario de intermediación. Además se puede verificar que en la tecnología tradicional habitualmente utilizada sus soluciones son excluyentes.
- En ocasiones, sus soluciones involucran la reducción del número de prestatarios calificados. Muchas veces por esta vía se excluye precisamente aquellos cuya financiación es el objetivo de la creación del programa.
- Una administración eficiente de cartera genera una fuerte presión sobre los costos operativos. Una reducción en los costos incide sobre un mal comportamiento de la cartera. Es necesario adoptar una nueva tecnología financiera que tenga en consideración esta doble condición.

**Se debe buscar una combinación óptima de costo y riesgo:
Una nueva tecnología financiera, sustentada en la implementación de sistemas
de estandarización**

Para combinar adecuadamente costo y riesgo se requieren ciertos factores que permitan la evaluación y aprobación ex-ante de los créditos sobre la base de:

- Estandarización de la modalidad y condición crediticia,
- Estandarización de los mecanismos de cobertura, y
- Estandarización de los sistemas (consecuentemente de los costos) de operación.

Se trata, pues, de la necesidad de otorgar créditos cuyas modalidades, condiciones, costos y coberturas hagan posible la repetición de procesos. De esta manera disminuirán los costos de evaluación, aprobación y administración crediticia y se contará con mecanismos más adecuados de supervisión y control de riesgos.

De otro lado, es necesario tratar la cobertura de riesgos antes de la aprobación del crédito, contando con varios mecanismos de cobertura que actúen en forma paralela sobre la cartera, distribuyendo de esta manera los riesgos entre distintos tomadores de riesgo. También es necesario tomar en consideración el flujo de efectivo del prestatario o de las actividades financiadas, como elemento fundamental de la evaluación y cobertura del riesgo crediticio. En esta perspectiva, el diseño de garantías y coberturas debe considerar especialmente que el prestatario no pierda su activo productivo, la tierra o el ganado cuando sean entregados en garantía y que siga contando con acceso a futuros créditos.

Asimismo, se debe contar con otros servicios no financieros que puedan contribuir al éxito de la recuperación de la cartera, tales como mecanismos de aseguramiento del mercado, asistencia técnica u otros servicios no financieros que sean complementarios.

Finalmente, existe la necesidad de mantener un grado de supervisión y seguimiento de cada una de las operaciones crediticias.

Por el lado del costo operativo es necesario considerar:

- La posibilidad de operar con una red de instituciones cercanas a la demanda de financiamiento que se quiere atender (p.e. ONG's que trabajen en la zona o con las comunidades locales ya sea como facilitadores financieros o como proveedores de asistencia técnica).
- La posibilidad de otorgar créditos a través de acopiadores o suministradores de fertilizantes y semillas. Ello obedecería a condiciones y montos preestablecidos en la conformación del producto financiero estandarizado. La cercanía con ellos debe ser tanto geográfica como cultural o comercial.
- Que el costo de instalar una unidad operativa bancaria puede ser mucho mayor que recurrir a una ONG ya establecida, con varios años trabajando una determinada zona cuyo costo, en la práctica, viene a ser un costo hundido.
- La aceptación y confianza de la que ya gozan algunas instituciones en determinadas zonas constituye, la mayor parte de veces, un factor intangible que sin duda tiene una gran gravitación en la gestión del financiamiento y consecuentemente en el éxito de las recuperaciones crediticias.
- Que la posibilidad de contar con una variedad de instituciones locales que ofrezcan servicios de créditos y servicios financieros complementarios permite discriminar los factores del costo (p.e. existen ONG's que cumplen en forma selectiva funciones de calificación de la elegibilidad, evaluación crediticia, tomadores de garantías, asistencia técnica, cobranzas, entre otras. Por su especialización y complementariedad con sus habituales funciones, permitirá cotizaciones más baratas de servicios).
- La posibilidad de ofrecer productos que una vez conocidos puedan ser usados por los beneficiarios con gran facilidad (p.e. el crédito de corto plazo o de campaña para la

cosecha de café, o el crédito para el acopio de leche). Este conocimiento previo permite disminuir el costo de operación.

MODELO TECNOLÓGICO APLICABLE POR LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

El nuevo enfoque tecnológico sostenible debe considerar la aplicación de sanas prácticas financieras y para ello debe sustentarse en sistemas financieros estandarizados.

EL MODELO CREDITICIO

- El diseño de las condiciones y modalidades crediticias requerido a las entidades financieras receptoras de recursos.
- El diseño de garantías y mejoramiento que estas entidades financieras deben implementar en las operaciones que efectúen con los recursos disponibles.

CONDICIONES Y MODALIDADES CREDITICIAS.

Estarán sustentadas en los siguientes aspectos:

- La base productiva real que da cuenta de los flujos reales de bienes y servicios y sus respectivas valorizaciones.
- La base de los flujos de efectivo, consecuencia de la base productiva real. Tiene en cuenta los flujos de efectivo de la actividad o producto o servicio financiado.
- El flujo de efectivo representado por la corriente de préstamos futuros que vincule al interesado en un esquema de buen cumplimiento. Probablemente el elemento de mayor peso en la decisión de un deudor de mantener un buen récord de pagos es la posibilidad de recibir más crédito en el futuro.
- Las necesidades de adelanto de financiamiento y la capacidad de pago deducidas de la base del flujo de efectivo señalada. La capacidad de pago.
- Condiciones de coparticipación en el financiamiento.
- Condiciones de excepción, que el beneficiario u operador pueda aportar en el aseguramiento del proceso de recuperación crediticia (p.e. cuando el deudor le paga al que lo abastece de fertilizante o cuando le cobra al deudor con productos al que le compra). Posición específica del mercado (comprador o proveedor, en el caso del cobrador). Naturaleza específica de los productos que moviliza (insumos del proceso productivo).
- Identificación de productores, productos, procesos, cadenas, productos reales y las condiciones de sus flujos de efectivo en los ámbitos de los sectores atendidos por los intermediarios en los que se decida canalizar los fondos del fideicomiso.
- Definición de las condiciones y modalidades del producto financiero: plazos, tasas de interés, períodos de repago, cuotas, etc.

COBERTURA DEL RIESGO

El sistema de cobertura de riesgo debe fundamentarse en la coparticipación de múltiples coberturas que pueden ir desde las garantías solidarias y reales hasta los mecanismos de seguro de crédito y sistemas de experimentación crediticia o de mejoramiento de carteras. La diversidad de fuentes de coberturas de última instancia facilitará los mecanismos de configuración de paquetes de cobertura cerrados que hagan de los PFE productos de circulación abierta.

EL MODELO OPERATIVO

LA OPERACIÓN

Los sistemas crediticios estandarizados serán distribuidos entre y aplicados por los intermediarios financieros seleccionados en función de su grado de adecuación a la tecnología y su contribución al fortalecimiento de la misma.

Estos a su vez podrán recurrir a operadores locales previamente seleccionados en el proceso de desarrollo y conformación del Producto Financiero Estandarizado. Para ello se tendrá en consideración a aquellos que alcancen una calificación adecuada en su experiencia previa en aquél aspecto en el que se le demande participar.

Se ceñirán a cumplir con las estipulaciones consideradas para el modelo bajo el cual se desarrolla el sistema, lo que supone tener en cuenta:

- Condiciones de elegibilidad de los clientes por los créditos que demandan.
- Condiciones de garantía.
- Condiciones de vinculación o contratación previa de servicios de soporte de carácter no financiero, de carácter tecnológico y comercial.

EL MOVIMIENTO DE FONDOS

Los movimientos de fondos propios a la operación serán contratados con intermediarios financieros que presten tales servicios en las zonas atendidas, pudiendo ser el propio fiduciario. Se debe tender a que los operadores locales del crédito minimicen su participación en el manejo de los recursos financieros en efectivo a fin de abaratar los costos operativos de los créditos colocados bajo el sistema requerido por la administración fiduciaria. Solamente deberán manejar estos recursos en aquellos casos en los que la distancia geográfica o cultural de los beneficiarios así lo justifique.

LOS SISTEMAS DE COBERTURA DE RIESGOS EX-ANTE Y LOS SISTEMAS DE OPERADORES DE GARANTÍAS

SISTEMA DE GARANTÍAS

- La fiducia garantía. La fiducia garantía constituye un mecanismo sustentado en la figura jurídica del fideicomiso, que puede ser incorporado contractualmente permitiendo un ágil mecanismo de garantía.
- Este sistema puede ser tercerizado a través de operadores locales. Este encargo fiduciario puede ser asumido por una ONG o por cualquier institución reconocida y de prestigio. Estas instituciones, actuando como fiduciarios, pueden tomar y liquidar las garantías que estuvieren conformando el cuadro integral de coberturas del PFE de que se trate.
- El esquema de fiducia garantía puede ser extendido al ámbito de la garantía institucional solidaria. Esta constituye una modalidad de garantías en la que el bien (que puede existir o no, si se trata de una garantía de buena fe y responsabilidad institucional) es asumido fiduciariamente por la institución (asociación, gremio, etc.) dentro de la modalidad de fiducia garantía. Por tanto la disposición del bien si existiera, queda a la ejecución de parte

de la institución. Esta podrá disponer su retención en administración durante el periodo que dure la recuperación del crédito que dio lugar a la ejecución.

- El esquema de fiducia garantía puede ser extendido al ámbito de la garantía grupal solidaria. Se trata de aquella otorgada por grupos primarios de receptores de crédito que se garantizan en conjunto y en forma solidaria. Esta modalidad podría adquirir fórmulas innovadoras y de mayor efectividad a lo largo del ejercicio del conjunto de fórmulas sugeridas en el modelo propuesto. Al igual que en el caso anteriormente mencionado, la ejecución queda delegada al grupo solidario. Este podrá disponer su retención en administración durante el periodo que dure la recuperación del crédito que dio lugar a la ejecución.

SISTEMA DE EXPERIMENTACIÓN

- El Sistema de Experimentación, si bien no corresponde a un modelo tradicional de cobertura, constituye una fórmula efectiva de cobertura mediante la cual frente a un Producto Financiero Estandarizado (PFE) sin performance crediticia, se puede llevar el producto al mercado con el respaldo de que toda la pérdida será absorbida por el Fondo Fiduciario de Experimentación a crearse.
- El Fondo Fiduciario de Experimentación tiene la función de financiar en un largo período (20 años p. e.) las pérdidas de cartera en las que el proceso de experimentación haya incurrido hasta alcanzar el perfeccionamiento suficiente que de como resultado la posibilidad de contar con un producto financiero de riesgo normal.
- El Fondo prorrteará, como costo implícito de la experimentación, entre todos los que intermedien ese PFE durante los veinte años futuros, la amortización anual correspondiente para la total cancelación en veinte años de la pérdida de experimentación.
- El Fondo prorrteará de esta forma el costo implícito de los financiamientos que se acojan a este mecanismo.
- El Fondo de Experimentación debe contar con un sistema de monitoreo que debe registrar tanto los productos en experimentación como los PFE diseñados y en operación con sus modelos de cobertura.

SISTEMA DE MEJORADORES DE RIESGO

- Los mejoradores de riesgo se refieren a mecanismos administrados por entidades fiduciarias o que hacen sus veces o que se constituyen como fondos fiduciarios con el exclusivo propósito de 'mejorar' la calidad del riesgo de una cartera de activos financieros tomada en su conjunto.
- Funcionan en estos casos con criterios actuariales como determinantes de la posibilidad de una ocurrencia no deseada. En alguna medida se trata de sistemas de seguro de crédito, creados con el exclusivo propósito de 'mejorar' la calidad del riesgo de una cartera de activos financieros tomada en su conjunto. Constituye un seguro de crédito.
- Las coberturas de precio de productos con referencia en el mercado.
- Otros mecanismos de productos financieros derivados adquiribles en los mercados de opciones y derivados.

DISEÑO DE COBERTURAS EX ANTE

- El diseño de la cobertura debe ser previo al proceso de aprobación de la modalidad, producto o sistema crediticio a aplicarse con los recursos de la fiducia y debe ser de aplicación general.

- Sólo esta aprobación y definición previa permite la participación de los mejoradores y, en general, de cualquier sistema de seguro crediticio basado en estimaciones actuariales.
- El sistema de experimentación implica un seguimiento y registro de las modalidades, productos o sistemas en los que los recursos del fideicomiso sean utilizados para así poder ser incorporados como parte de los modelos de cobertura.
- La existencia de un historial de los riesgos y condiciones de comportamiento de una cartera permiten la clasificación y calificación de la cartera así constituida y su admisión por las normas prudenciales de la supervisión bancaria.

LA TERCERIZACIÓN Y LOS PISOS OPERATIVOS APLICABLES A LOS SISTEMAS: CRÉDITO, DE COBERTURA, ASISTENCIA TÉCNICA, CONTROL Y SUPERVISIÓN

LA FIDUCIA CENTRALIZADA

La Fiducia Centralizada actuará como líder del sistema y como operador fiduciario. Dirige la promoción del sistema, apoyado por intermediarios financieros, por entidades cooperantes o por otros organismos estatales que decidan incursionar en el sector del micro-financiamiento rural. Además facilitará la conformación de los Operadores Locales de Crédito (OLC's), los cuales asegurarán una estructuración patrimonial a largo plazo y paralelamente, vinculará el sistema de OLC's a una instancia de intermediación financiera supervisada que asegure una estructura de originación de activos financieros de carácter permanente.

De esta forma, se asegura un mecanismo que a partir de los fondos primarios de origenación genera un nexo directo con el mercado recabando de éste recursos que en forma permanente permitirán el incremento de las colocaciones en el ámbito de intervención de la red de UNICAA's.

La Fiducia Central diseñará los Productos Financieros Estandarizados (PFE) en los que se basará la operación del modelo, así como la metodología con la que estos pueden ser desarrollados por otras instancias. Asimismo, es conveniente disponer en la etapa de implementación de un mecanismo transitorio de regulación que asegure y siente las pautas para buscar su funcionamiento en el largo plazo. Este mecanismo deberá buscar a través de su autorregulación consolidar su estabilidad y supervivencia.

Como líder en el modelo de intervención, la Fiducia Central deberá:

- Fijar las condiciones que permitan el aseguramiento de una disciplina financiera, definiendo las políticas y normas financieras y crediticias, las metas cualitativas y cuantitativas y las condiciones de minimización de riesgos.
- Supervisar la administración de los fondos de carácter crediticio y fiduciario destinados al sistema.
- Implementar y supervisar los subsistemas de supervisión y monitoreo, capacitación, asistencia técnica e información que están orientados a incidir en mejorar las capacidades y técnicas de gestión tanto de quienes actúen como intermediarios de estos sistemas y principalmente de los beneficiarios.
- Dotar de mayores sistemas de información sobre los distintos mercados y tecnologías que puedan concurrir en mejorar la gestión financiera, tecnológica y comercial de los beneficiarios de los Productos Financieros Estandarizados.

EL EJE FINANCIERO

1. EL SISTEMA DE AGENCIAMIENTO Y PROCURACIÓN DE FONDOS – ENTIDAD FIDUCIARIA, TITULIZADORA (4TO PISO)

Este sistema está constituido por una institución financiera de desarrollo que actuará como fiduciario central y podrá captar, asimismo, las líneas de crédito que puedan ser aplicadas al modelo propuesto.

Este sistema debe garantizar las condiciones para la inserción y vinculación con los mercados financieros y de capital. Ello requiere una gestión de supervisión centralizada, tercerizada o ejercida por la fiducia central, asegurando de esta manera la eficiencia del modelo.

La entidad fiduciaria central deberá intermediar en los procesos de titulación que conlleven a la obtención de mayores recursos para el sistema, para lo cual deberá velar por el cumplimiento de sanas y estrictas prácticas financieras.

LOS PROCESOS DE TITULACIÓN

Se define la titulación como el proceso mediante el cual se constituyen carteras expresadas en un patrimonio cuyo propósito exclusivo es respaldar el pago de los derechos conferidos a los titulares de valores emitidos con cargos a dicho patrimonio. Comprende, asimismo, la transferencia de los activos al referido patrimonio y la emisión de los respectivos valores.

La propuesta consiste en constituir patrimonios de propósito exclusivo con los créditos en forma de PFE otorgados en nombre de las instituciones financieras supervisadas por las OLC's a las UNICAA's o directamente a estas últimas. Sobre dichos patrimonios se prevé la actuación de un mejorador propio del manejo centralizado.

En el modelo propuesto, las instituciones financieras supervisadas (IFS) actuarán como originadoras, las OLC's o directamente las UNICAA's, como operadoras de los PFE por cuenta y riesgo de las IFS, siendo las UNICAA's las entidades de primer piso de los beneficiarios, pudiendo actuar como promotoras, colocadoras y encargadas de la recuperación.

El proceso de titulación deberá ser desarrollado por sociedades titulizadoras que desempeñen la función de fiduciarios, siempre que tengan la facultad de hacerlo, pudiendo la Fiducia Centralizada, actuar como tal en caso contar con las autorizaciones respectivas, o podrá subcontratar a entidades especializadas.

2. EL INTERMEDIARIO FINANCIERO SUPERVISADO (3ER PISO)

Canalizará los fondos provenientes de la fiducia central, que serán operados en nombre de los intermediarios financieros supervisados por las OLC's y las UNICAA's. Asimismo, será el originador de los activos financieros a titular.

La relación entre la fiducia central y las IFS's se fijará contractualmente, definiéndose las condiciones y políticas crediticias y financieras, a las que se sujetarán las IFS's en el desarrollo de

sus actividades, obligándose a elaborar informes sobre el comportamiento de la cartera y de su posición financiera de manera permanente.

LA OPERACIÓN CREDITICIA

Los sistemas crediticios estandarizados serán distribuidos entre, y aplicados por, los intermediarios financieros supervisados, en función de su grado de adecuación a la tecnología y su contribución al fortalecimiento de la misma.

Estos, a su vez, recurrirán a operadores locales (OLC's) seleccionados para la operación de los PFE. Para ello se tendrá en consideración a los operadores que alcancen la aprobación de la fiducia central respecto a sus criterios de elegibilidad, garantías y condiciones de vinculación a servicios de carácter no financiero. La ventaja crediticia de operar por intermedio de las IFS es el incremento del nivel de palanqueo y la exoneración de los impuestos transaccionales.

EL MECANISMO DE ORIGEN

El modelo operativo se basa en la posibilidad de llevar a un proceso de titulación la cartera colocada bajo cuenta y riesgo de la IFS. Los intermediarios financieros supervisados actúan como originadores de los activos titulables, aprovechando las ventajas que tienen de ser entidades con inserción en el mercado. Los IFS's consolidan la cartera de los PFE's colocados en su nombre y representación por la plataforma de OLC's sobre la red de UNICAA's.

3. EL SISTEMA OPERATIVO LOCAL-OLC'S (2DO PISO)

La plataforma de OLC's actúa como la base del sistema mediante la colocación directa (por cuenta y riesgo de las IFS's) o a través de las UNICAA's de los Productos Financieros Estandarizados (PFE), los que se constituirán en los activos financieros que conformarán la cartera a titular. Posteriormente, la plataforma actuará en forma permanente mediante la colocación de los fondos provenientes de los procesos de titulación.

Dentro del proceso de desarrollo de la estrategia de apoyo al financiamiento del sector rural, se puede considerar necesaria la conformación de una plataforma de OLC's. Las OLC's que conforman la plataforma deberán tener características homogéneas:

- Patrones tecnológicos similares expresados en sistemas crediticios y de gestión semejantes:
 - ▲ Sistemas de administración de recursos humanos y materiales básicos basados en estándares.
 - ▲ Sistema estandarizado de gestión financiera sustentado en modelos de manejo de fondos y de control financiero.
 - ▲ Sistema de gestión y control crediticio estandarizados que permitan un control unificado y un sistema de subsanación oportuno de las deficiencias.
- Un software soportado por una misma base de datos interconectada e iguales criterios de diseño.
- Una base patrimonial constituida en forma homogénea que garantice una disciplina financiera y una homogeneidad en los parámetros de gestión crediticia.
- Un soporte de financiamiento que asegure la origen primario de los activos financieros a titular.

- Una base de capacitación similar y homogénea en cuanto al manejo financiero y crediticio.

Una ventaja del modelo es que incorpora a otras organizaciones no gubernamentales o instituciones privadas que desarrollen sus labores de intermediación financieras con UNICAA's en espacios geográficos definidos, siempre que cumplan con las políticas y estándares requeridos para la plataforma.

Los productos financieros estandarizados, que colocarán las OLC's, serán diseñados por la fiducia central. En caso de haber sido diseñados por la OLC, deberán contar con el visto bueno de la fiducia central antes de ser incluidas en la cartera titulable.

4. LAS UNICAA'S (IER PISO)

La UNICAA es una empresa comunal conformada por un grupo de familias que se han asociado y que tiene como objetivo "mejorar la calidad de vida de la familia campesina", a través de la generación de ingresos, mediante los servicios de ahorro y crédito y el fomento de la solidaridad entre las familias.

Las UNICAA's reciben un fondo inicial de 'Formación Patrimonial' que les permite financiar sus actividades productivas a nivel individual y colectivo en mejores condiciones de las que les puede ofrecer cualquier otra entidad del campo. Además, el manejo de este fondo les permite aprender el manejo del recurso financiero, de los libros contables, así como el lenguaje y los términos financieros.

La red asocia a las UNICAA's que cumplen con determinados requisitos de aprendizaje de términos financieros de sus miembros y de resultados obtenidos por su actividad financiera respecto al otorgamiento de préstamos, la canalización de depósitos, la capitalización a través de acciones y un manejo adecuado de los registros contables.

Estas UNICAA's así asociadas, se incorporan a una red local, que puede estar coordinada y supervisada por una OLC, y están en condiciones de operar los productos financieros estandarizados (PFE) diseñados para apoyar específicamente las actividades rurales susceptibles de desarrollarse empresarialmente.

EL EJE DE GARANTIAS

I. LOS SISTEMAS MEJORADORES DE RIESGO PARA LA TITULACIÓN

Es un mecanismo de cobertura que actúa sobre las emisiones de titulación de activos, y mejora el riesgo global de la cartera adicionalmente a la fiducia garantía que cubre el riesgo de cada crédito individual colocado por las OLC's o las UNICAA's.

Este mecanismo se estructura en base a un fondo de origen mayor que el fondo a titular. Pueden utilizarse, además, otras coberturas de riesgo de aseguradoras o de otros mecanismos de cobertura del mercado financiero.

EL MECANISMO DE EXPERIMENTACIÓN

Actúa como un mecanismo de mejoramiento de riesgo al establecer patrones de comportamiento crediticio que conllevan a minimizar los riesgos de operación. Consta de tres niveles de experimentación:

- Un primer nivel, dependiente de las UNICAA's, que consiste en incorporar y generar un historial crediticio a clientes que lo tienen y que no han participado del sistema financiero con anterioridad.
- Un segundo nivel, dependiente de las OLC's, corresponde al posicionamiento en un segmento de mercado nuevo sobre el que la OLC no ha tenido experiencia previa. Se trata de crear un historial crediticio de la localidad, comunidad o segmento particular del mercado, que alimente cualquier proceso de evaluación de la cartera allí colocada.
- Un tercer nivel, dependiente de la fiducia central, que trata de experimentar con nuevos productos financieros estandarizados donde se esté intentando la validación de una innovación respecto de las tecnologías crediticias conocidas con anterioridad o donde se esté validando una tecnología ya probada en otros nichos de mercado.

Estas carteras experimentales permiten crear una fase previa a la incorporación de nuevos tipos y modalidades crediticias en la cartera de cada IFS. Este hecho asegura que las IFS's operen como originadoras de activos financieros de bajo nivel de riesgo. Por tanto, se espera que dentro de este sistema, las IFS's, aporten a los procesos de titulación carteras ya discriminadas cuya cobertura de riesgo haya sido atendida sustantivamente desde el origen primario de los créditos.

El proceso de experimentación podría darse a partir de una línea de crédito contingente entregada a la entidad fiduciaria central, como encargo fiduciario para su operación por las IFS's y bajo la supervisión de la fiducia central. Las contingencias o pérdidas que se originen en los procesos de experimentación serán financiadas por la misma línea de crédito por períodos de 10 a 20 años.

2. LA ENTIDAD DE FIDUCIA GARANTÍA CENTRAL

Este mecanismo permite a la institución que otorga créditos amparados por una garantía fiduciaria resarcirse del crédito incumplido, con el resultado que se obtenga de la ejecución del patrimonio fideicometido o con este mismo si se encontrara integrado por dinero.

Se trata aquí de la creación de un sistema mediante el cual los bienes, dinero y derechos con los que las UNICAA's garantizan los créditos por ellas operados, puedan integrarse en un patrimonio fideicometido bajo condiciones contractuales de ejecución y realización inmediata por el agente fiduciario, en beneficio de las OLC's o de las UNICAA's, cuando el mecanismo de colocación haya sido directo.

Este mecanismo deviene en una modalidad de ejecución de garantías de realización inmediata donde las condiciones de ejecución quedan fijadas en el acto del contrato fiduciario. Se evita de esta manera los engorrosos procesos de ejecución judicial y se asegura la pronta cobertura de los créditos que hubieran entrado en mora. Esta cobertura incrementa en forma significativa los beneficios de la cartera de activos financieros que conforman el patrimonio de propósito exclusivo de los procesos de titulación.

Para la operatividad de este mecanismo se considera la creación de un único fideicomiso en garantía, el que estaría centralizado por una institución habilitada legalmente para el ejercicio fiduciario.

3. LOS OPERADORES DE FIDUCIA GARANTÍA LOCALES

Constituido por los operadores de fiducia garantía local que desarrollan la representación de la fiducia garantía central vinculada a la cartera crediticia. Actúan como tomadores y depositarios de los bienes incorporados a la fiducia, constituyendo un patrimonio fideicometido y emitiendo -por cuenta de la fiducia garantía- certificados garantías fiduciarias que cubren los productos financieros estandarizados otorgados por las OLC's.

LOS SISTEMAS DE ORIGEN DE ACTIVOS FINANCIEROS

La problemática de canalización de fondos a los espacios rurales pasa por contemplar los sistemas y mecanismos de agenciamiento y procuración de fondos disponibles.

Los fondos para apoyar el desarrollo de tales espacios son fundamentalmente de origen estatal, provenientes tanto de la caja fiscal como de programas de endeudamiento público de largo plazo. Así mismo se consideran habitualmente los recursos provenientes de la cooperación internacional.

Sin embargo, no son considerados normalmente para estos fines los recursos provenientes del mercado de capitales, debido a diversos elementos que dificultan tal objetivo y que rápidamente y en forma desordenada, paso a enumerar:

- El tamaño de las operaciones individuales.
- La carencia de redes de intermediación financiera en las zonas propias a la actividad rural.
- La insuficiencia de Agrobanco para intermediar recursos más allá de los recursos patrimoniales asignados por ley o de aquellos provenientes de endeudamiento del Estado con multilaterales.
- El elevado riesgo de las carteras de colocaciones rurales y el bajo nivel de cobertura de las mismas.
- La insuficiencia de rentabilidad en la producción agropecuaria, máxime en la de los espacios de pobreza.
- La inexistencia de una tecnología adecuada para atender la micro y pequeña producción en espacios de pobreza, particularmente la del sector agropecuario.

No obstante, existen mecanismos de mercado que permiten superar tales dificultades, y que se encuentran en los denominados procesos de titulación de activos financieros. Estos mecanismos están considerados en las leyes vigentes y requieren del diseño de la arquitectura de un sistema alternativo y novedoso a partir del marco legal vigente y teniendo en consideración la tecnología financiera actualmente en uso en las plazas financieras más dinámicas. Esta arquitectura supone:

- Originar activos financieros que sean capaces de cumplir con las condiciones de conformación de carteras de tales activos.

- La existencia de entidades cuyos modelos de administración de riesgos y su condición de intermediarios supervisados les permitan actuar como 'originadores de los activos' que integrarán el sistema.
- La conformación de 'patrimonios autónomos' respaldados por las carteras de tales activos financieros.
- Una tecnología financiera que asegure que todos los componentes de los 'productos financieros' que se constituyan como activos integrantes de la cartera cumplan con las condiciones de diseño, recuperabilidad, cobertura, operación, costos y calificación, que los haga elegibles para las operaciones de titulación.
- Que los patrones dentro de los que se han diseñado tales productos constituyan modelos estandarizados que permitan una evaluación homogénea del riesgo de los activos incorporados en las carteras tituladas.
- Que las carteras así constituidas puedan, en forma adicional al diseño de cobertura de cada uno de los activos financieros que la componen, contar con mecanismos de mejoramiento y cobertura que aseguren adecuadas calificaciones de los títulos que se emitan en representación de los patrimonios autónomos que se constituyan.
- Que exista un operador centralizado que garantice la idoneidad del sistema basada en una adecuada vigilancia y seguimiento, así como en la disposición plena para todos los participantes de la información existente en la totalidad del sistema y sus mecanismos, asegurando así su transparencia.

El conjunto de elementos contemplados en esta propuesta satisface las condiciones planteadas en un amplio espectro.

- La Red de UNICAA's asegura un operador conformado por los mismos beneficiarios.
- La Red de UNICAA's asegura un relacionamiento directo y desde la perspectiva de financiamiento con la población beneficiaria.
- La Red de UNICAA's asegura una cobertura institucional de los propios beneficiarios que reduce significativamente el riesgo moral de las operaciones.
- La Red de UNICAA's asegura el establecimiento a largo plazo de los operadores financieros conformados por los propios beneficiarios. Esto conlleva a que los deudores al operar en un contexto con un horizonte de largo plazo mejoren su comportamiento crediticio.
- Los PFE están conformados sobre flujos de caja, reales y posibles de realizarse a través de mecanismos de mercado.
- Los PFE están conformados sobre bases estandarizadas.
- Los PFE permiten significativas reducciones de costos de intermediación.
- Los PFE prevén sistemas de cobertura adecuados que incluyen sistemas de 'experimentación' de nuevos productos financieros y coberturas de 'tránsito al mercado'.
- La fiducia centralizada asegura sistemas de vigilancia, así como de patrones, regulaciones, políticas y diseños estándares que aseguran una regularidad y homogeneidad para el mercado respecto a los productos financieros originados y por tanto involucrados en el sistema.
- La fiducia centralizada asegura sistemas de cobertura complementarios que mejoran la calidad del riesgo que llega al mercado.

- La fiducia centralizada asegura transparencia en la información del sistema que mejora la calidad de la calificación del riesgo de los títulos llevados al mercado por el sistema.

EL SISTEMA DE GESTIÓN CENTRALIZADA. FIDUCIA CENTRALIZADA

Una fiducia centralizada actuará como líder del sistema y como agente fiduciario de ser requerido y necesario. Dirige la promoción del sistema, apoyado por intermediarios financieros supervisados, por entidades cooperantes o por otros organismos estatales que decidan incursionar en este sector del micro-financiamiento rural.

La fiducia centralizada facilita la conformación de plataformas institucionales tales como las de intermediarios supervisados, de operadores locales de crédito (OLC's), de UNICAA's, de entidades de cobertura de riesgos y seguros, de entidades de asistencia técnica. En conjunto, estas plataformas operarán con los productos financieros estandarizados así como con sistemas de estandarización de procesos, información y operaciones que coadyuven en el equilibrio del sistema.

La fiducia centralizada asegurará una estructuración patrimonial a largo plazo y, paralelamente, generará una instancia de intermediación financiera supervisada que asegure una estructura de origen de activos financieros de carácter permanente.

La fiducia centralizada, en la etapa inicial de implementación de este modelo, construirá un mecanismo de regulación que asegure y siente las pautas para buscar el funcionamiento en el largo plazo. Dicho modelo tendrá una naturaleza transitoria y servirá para implementar mecanismos de autorregulación del sistema que aseguren su consolidación, estabilidad y supervivencia a largo plazo.

La fiducia centralizada implementa los modelos y metodologías de diseño de los productos financieros estandarizados (PFE) y de los sistemas de intermediación más apropiados. En base a tales patrones, los intermediarios financieros supervisados, los operadores locales o las UNICAA's diseñarán tales PFE, los que se constituirán en los activos financieros, "originados" por los intermediarios financieros que conformarán la cartera a titular.

Una vez colocados los títulos en el mercado todo el proceso de titulación retorna al intermediario originador para la colocación de los nuevos recursos a través de su misma cadena de distribución.

De esta forma se asegura un mecanismo que a partir de los fondos primarios de origen genera un nexo directo con el mercado, recabando de éste recursos que en forma permanente permitirán el incremento de las colocaciones en el ámbito de intervención de la red de UNICAA's.

Como líder en el modelo de intervención, el fiduciario central deberá:

- Fijar las condiciones que permitan el aseguramiento de una disciplina financiera, definiendo las políticas y normas financieras y crediticias, las metas cualitativas y cuantitativas y las condiciones de minimización de riesgos.
- Administrar los fondos de carácter crediticio y fiduciario destinados al sistema.

LA NECESIDAD DE UNA ESTRUCTURA FIDUCIARIA DE CARÁCTER ABIERTO

VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Finalidad: Es necesario contar por lo menos con una fiducia que asegure a largo plazo la utilización de fondos crediticios en beneficio de los pequeños productores agropecuarios.

Visión: Se cuenta con un fondo de capital abierto destinado a actividades de financiamiento de pequeños prestatarios. El fondo es administrado fiduciariamente por un banco o un sindicato de bancos. Administra recursos donados por el Estado, créditos asumidos por el Estado o por instituciones del Estado, recursos provenientes de los mercados de capitales local e internacional, la cooperación del sector privado y la cooperación internacional. El fondo ha recibido recursos diversos y con instrucciones diversas, habiéndose abierto 10 capítulos diferenciados, según la naturaleza e instrucciones impartidas por los originadores de tales recursos. Por ejemplo, existe un capítulo denominado: Facilidades Crediticias para Pequeños Prestatarios Agropecuarios en Situación de Extrema Pobreza.

Al fondo concurren recursos de fuentes diversas, incluyendo recursos agenciados por el administrador fiduciario. Esto permite economías de escala en la administración de múltiples recursos. Igualmente permite el intercambio y acumulación de experiencias a partir de las múltiples tecnologías de intermediación financiera propuestas por quienes colocan sus recursos en el fondo.

Desde el momento de su creación el fondo cuenta con una propuesta básica de tecnología financiera que orienta los procesos de intermediación financiera que el administrador fiduciario tiene en cuenta en su gestión. Sin embargo, el administrador ha tomado en cuenta otras propuestas de tecnología financiera, habiendo administrado las mismas en forma exitosa. Ha rescatado de ellas las experiencias positivas, las que han servido para enriquecer la propuesta básica.

De esta manera ha quedado garantizado a largo plazo el instrumento de administración fiduciaria, así como los recursos asignados al fondo y por tanto la finalidad y objetivos del programa.

¿CUÁLES SERÍAN LOS OBJETIVOS DE UN FONDO COMO EL PROUESTO?

- a. Generar el marco institucional necesario para asegurar la estabilidad del sistema a largo plazo:
 - En la actualidad existe un importante número de fondos orientados en alguna manera a similares propósitos. Por ello se hace necesario propiciar la creación de un fondo de capital abierto que pueda acoger distintos recursos destinados a un mismo fin, ya sean provenientes del Estado, entidades multilaterales, donantes u otros. Igualmente, es necesario acoger las modalidades propuestas por ellos.

- La gradual incorporación de otros recursos existentes a este "Fondo General" permitiría alcanzar economías de escala que reducirían los costos del crédito en beneficio de todos los participantes. Dicha economía de escala permitiría, igualmente, compartir los gastos de implementación del nuevo sistema propuesto.
 - El fondo será constituido como una Fiducia o Fondo en Administración. Su gestión sería encomendada a un agente fiduciario o administrador. El fondo también estaría abierto a nuevos administradores, a medida que nuevos agentes fiduciarios (particularmente bancos) encontraran interesante y rentable afiliarse al sistema.
- b. Favorecer el uso de un sistema de crédito agrícola, destinado principalmente a pequeños prestatarios, que sea autosostenible en el largo plazo:
- c.
- Un sistema autosostenible de crédito a pequeños prestatarios, particularmente en el sector agropecuario, encuentra problemas por los altos costos operativos unitarios, los riesgos de producción y precios y las dificultades de supervisión.
 - Estas últimas pueden estar vinculadas a la utilización de los recursos en destinos diferentes a la producción agropecuaria o a la falta de información, nexos con el mercado o, en general, a otros aspectos que podrían ser satisfechos por servicios colaterales y por una intervención oportuna.
 - Estos problemas no han sido resueltos por las formas tradicionales de administración, a pesar de los múltiples intentos efectuados durante 40 años por la banca de desarrollo.
 - Sin embargo, el desarrollo de la informática y de nuevos métodos, procedimientos e instrumentos en los mercados financieros permite nuevas formas de encarar estos problemas. Ofrece mayor probabilidad de éxito, al basarse en tres elementos:
 - La estandarización de las operaciones de crédito (aprovechando el concepto de economías de escala que permitió, en décadas anteriores, reducir costos industriales por la producción en masa).
 - La transferencia de diferentes componentes del riesgo del productor a otros agentes económicos especializados que, al asumir una canasta de riesgos diferenciados, actúan como "aseguradores".
 - El perfeccionamiento de las operaciones de supervisión a través de una combinación de métodos:
 - o Sistema de indicadores automáticos que permiten el manejo de bases de datos y comunicaciones en línea, hoy posibles.
 - o Uso de "subagentes" que tienen un interés paralelo al Agente Fiduciario de que el prestatario pague (vg. el vendedor de fertilizantes, el acopiador).
 - o Participación de cogarantes (vg. caso de los grupos solidarios, el gremio, los vecinos, etc., siempre que los fiadores solidarios contribuyan a reestablecer el normal desempeño del beneficiario crediticio).
 - El fondo que se constituya debe tener como meta ulterior que las operaciones que finalice incorporen estos modernos mecanismos. Pero ello no implica que todos deban necesariamente estar presentes en el inicio de su operación. Es conveniente, sin embargo, que exista un procedimiento que los vaya incorporando en un calendario preestablecido.

¿CÓMO SERÍA LA ESTRUCTURACIÓN DEL FONDO?

EL MARCO INSTITUCIONAL

- El capital original está conformado por fondos considerados como “capital semilla” y que se pueden incluir en un primer capítulo del fondo. Cada donación o asignación de recursos destinados a los fines del fondo se constituirían en capítulos del mismo. Consecuentemente, las condiciones de elegibilidad de cada capítulo estarían conformadas por las donaciones destinadas a estos fines y, en general, por aquellos que sean reconocidos como pequeños prestatarios agropecuarios.
- La conformación del Fondo Fiduciario Abierto. La naturaleza abierta para la recepción de fondos se justifica por la vocación de este fondo de dar inicio a un proceso de sistematización de las distintas tecnologías de microfinanciamiento existentes y las metodologías que ellas tienen implícitas. Se reconoce la existencia de múltiples tecnologías y metodologías, algunas exitosas y otras que lamentablemente no han logrado buenos resultados.
- La naturaleza abierta del fondo alcanza todos los ámbitos de relación. El fondo será abierto pues admite múltiples alternativas. Y también en cuanto a la conformación de su patrimonio, estará abierto a los administradores fiduciarios y a las instituciones que podrán intervenir en el proceso de intermediación.
 - El patrimonio del fondo podrá estar constituido por aportes, donaciones, préstamos y fondos fiduciarios de diversos proveedores. Estos podrán ser aportados por donantes, entidades financieras multilaterales, gobierno, o también originados por la venta de cartera en el mercado o la colocación de activos representativos de las carteras de créditos (procesos de titulación, seguros), etc.
 - La utilización de los mecanismos del fondo de capital abierto permite a los aportantes en general, y a la comunidad de donantes en particular, contar con un sistema disponible y de fácil utilización. Esto gracias a que cada capítulo podrá ser constituido con nuevos fondos, precisando las condiciones de elegibilidad y, si se quisiera implementar una tecnología financiera alternativa, la correspondiente propuesta.
 - Para la administración fiduciaria, existirá un líder, cuyo rol puede ser ejercido por un banco o por un sindicato bancario.
 - En el caso de los distintos roles y funciones de intermediación financiera, el (los) líder(es) podrá(n), además del rol de colocadores de segundo piso, colocar los recursos directamente. En este caso establecerán las relaciones contractuales y operativas que corresponda con la fiducia (Fondo de Capital Abierto) desde sus unidades de créditos y operaciones que intervienen en las actividades de primer piso.
 - El marco institucional abierto permite la participación de una amplia gama de instituciones en cada uno de los espacios de la intermediación.
 - Las instituciones participantes, podrán intervenir en cada uno de los roles del proceso de intermediación. Estos podrán abarcar distintos roles. Es el caso de tomadores del riesgo, evaluadores, certificadores de elegibilidad, tomadores y certificadores de garantías, desembolsadores y cobradores hasta las funciones de extensión y aprovisionamiento de los demás servicios no financieros requeridos para lograr el buen desempeño del financiamiento.
- La tecnología financiera contenida en el modelo de intermediación financiera propuesto podrá ser utilizado por otros capítulos (que corresponderían, cada uno, a otros donantes u

aportantes, en general, a cualquier sistema de captación de fondos). “Lo importante de la propuesta es que se lograría una fórmula capaz de compartir y acumular las experiencias de sistematización, experimentación y aprendizaje de todas las tecnologías y metodologías utilizadas, cuyos resultados sólo podrán ser evaluados y ajustados en el largo plazo.”

POLÍTICAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

CONSIDERACIÓN PREVIA: CONSTITUCIÓN DE UNA JUNTA SUPERVISORA DEL FIDEICOMISO

Para los efectos de llevar un adecuado seguimiento de la marcha de la Administración Fiduciaria se constituirá una Junta Supervisora cuyo rol principal será informarse sobre la marcha del fideicomiso, para que se cumplan los elementos considerados en la visión y políticas relativas a la Administración Fiduciaria.

La Junta Supervisora estará conformada por siete miembros nombrados por el donante, dos de los cuales representarán al(los) banco(s) que actúe como fiduciario, dos a los intermediarios financieros de primer piso y dos a las cooperativas u otras formas asociativas que representen a los usuarios finales del financiamiento, y una persona que lo presidirá.

El Administrador Fiduciario tendrá la responsabilidad de convocar trimestralmente a la Junta Supervisora, en la cual se presentará la información de seguimiento contenida en el documento de indicadores.

La Junta Supervisora tendrá la exclusiva responsabilidad de evaluar el adecuado logro de la visión y políticas y hacer los ajustes que amerite. Adicionalmente, tendrá la responsabilidad de determinar la elegibilidad de los prestatarios, lo que podrá hacerse en forma genérica, estableciendo las pautas de elegibilidad o, cuando lo estime conveniente, en forma individual y directa, particularmente cuando se trate de intermediarios financieros de primer piso.

Todas las demás decisiones relativas a la administración fiduciaria serán de responsabilidad y gestión autónoma del administrador.

POLÍTICAS RELATIVAS A LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS, ONG'S, EMPRESAS COMERCIALES O CONSULTORAS QUE INTERVENGAN EN LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN

DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS RESPECTO A LA PROPORCIONALIDAD DE LAS ASIGNACIONES, DISTRIBUCIÓN Y LÍMITE DEL RIESGO INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES RECEPTORAS DE FONDOS

Tendrán preferencia sobre los fondos del fideicomiso:

- Los programas desarrollados por proyectos destinados a apoyar el desarrollo empresarial rural y aquellos que prestan otro tipo de asistencia distinta de la financiera y requieren el apoyo financiero para los beneficiarios de sus programas.
- Otros intermediarios de microfinanciamiento y bancarios siempre que sus beneficiarios, por constatación del agente fiduciario, estén ubicados en tales zonas.

La evaluación previa de los intermediarios de primer piso y la correspondiente aprobación de líneas de financiamiento que realice el agente fiduciario deberá estar sustentada en los siguientes criterios:

- La solvencia y los límites de operaciones asignables a dichos intermediarios.

- El relacionamiento de los niveles de operación, cartera y coeficientes de eficiencia de colocaciones.
- Los indicadores referidos a colocaciones deberán considerar especialmente coeficientes de recuperación de los préstamos, tanto históricos, como estimados para la cartera proyectada.
- Los coeficientes de sostenibilidad de los procesos de intermediación, tanto desde la perspectiva histórica, como los estimados para el programa presentado a consideración del intermediario.
- El gradualismo en las autorizaciones crediticias, asegurándose un proceso sustentado en la estandarización, sistematización y experiencia alcanzada por el intermediario de primer piso.

DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS RESPECTO A LA EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES QUE SIN SER RECEPTORAS DE FONDOS PARTICIPAN EN LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN

- Reconocimiento de parte de los grupos-objetivo beneficiarios por la seriedad institucional y efectiva contribución a la superación de las dificultades de tales grupos-objetivo.
- Experiencia probada en la actividad específica en la que habrán de participar (verificación de la elegibilidad, evaluación crediticia, seguimiento y vigilancia de la gestión agropecuaria, asistencia técnica, asistencia comercial, toma de garantías, cobranzas).
- Adecuada capacidad para trabajar dentro de las pautas requeridas por la nueva tecnología y por su disposición al cambio de pautas y modalidades de trabajo si ello se requiriera.

DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS RESPECTO A LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES

Deberán ser tenidas en consideración por el conjunto de las entidades participantes, sean o no receptoras de fondos:

- Políticas de gestión. El agente fiduciario debe favorecer y buscar la sistematización de las siguientes políticas de gestión:
 - Política Organizativa. Favorecer y buscar que el sistema propenda a la sostenibilidad.
 - Política Operativa. Favorecer y contribuir a la estandarización organizacional.
 - Políticas Crediticias. El agente fiduciario debe favorecer y buscar la sistematización de productos financieros estandarizados.
- Política de Gestión Crediticia. Favorecer y buscar la generalización de las políticas de gestión crediticia, de manera de contribuir a la generalización de los sistemas crediticios. En este sentido debe propender a:
 - La repetición operativa,
 - La responsabilidad compartida y adecuadamente identificada,
 - Beneficiar el sistema integrado que incluye tanto el diseño de los productos financieros, sus sistemas de cobertura y los servicios no financieros colaterales,
- Política de Gestión de Garantías. Favorecer y buscar la institucionalización de los sistemas de cobertura predeterminados.
- Política de Asistencia Técnica. Favorecer y buscar que la asistencia técnica sea incluida en los costos de actividades financieras sostenibles.

POLÍTICAS RELATIVAS A LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA PROPIAMENTE DICHA

- En cuanto a la elegibilidad: proyectos y actividades del ámbito al que son aplicables los recursos de los que se disponga.

- En cuanto al destino sectorial del financiamiento: agropecuario, con especial atención a las actividades de producción y comercialización agropecuarias tales como:
 - Infraestructura en general.
 - Riego.
 - Inseminación.
 - Instalación o mantenimiento de cultivos o de pequeños hatos ganaderos.
 - Equipos complementarios para el tratamiento de la cosecha o producción agropecuaria que faciliten el acercamiento a los espacios comerciales.
 - Otros que contribuyan al desarrollo de la actividad agropecuaria.
- En cuanto a la identificación de las condiciones de rentabilidad real de los beneficiarios, receptores finales de los recursos (sea que se trate de créditos colocados a través de otros intermediarios o directamente a los beneficiarios):
 - Especificación de las condiciones de rentabilidad debidas a las condiciones de la tecnología utilizada y de los mercados atendidos.
 - Especificación de su reflejo en ingresos y costos.
 - Especificación de la capacidad de pago.
- En cuanto a las condiciones que deberán ser requeridas por el agente fiduciario a quienes actúen en operaciones de primer piso:
 - Condiciones crediticias definidas en función de su vinculación con la actividad productiva financiada y con la naturaleza del flujo de efectivo que genera:
 - ▲ Tasa de interés.
 - ▲ Plazo.
 - ▲ Modalidad de desembolso.
 - ▲ Cobranza.
 - ▲ Otras.
 - Condiciones de la cobertura de riesgo:
 - ▲ Garantías.
 - ▲ Seguros de crédito.
 - ▲ Seguros de comercialización.
 - ▲ Otro tipo de coberturas comerciales.
 - ▲ Experimentación.
 - ▲ Otras.
 - Condiciones referidas a los mecanismos de operación:
 - ▲ Verificación de la elegibilidad.
 - ▲ Evaluación del riesgo.
 - ▲ Conformación del producto como producto financiero estandarizado (PFE).
 - ▲ Desembolsos.
 - ▲ Cobranzas.
 - ▲ Otros.

BASES PARA LA SUPERVISIÓN DEL SISTEMA APLICABLES POR LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

ELEMENTOS QUE LA ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA DEBERÁ TENER EN CONSIDERACIÓN EN LA RELACIÓN FIDUCIARIA CON AQUELLOS QUE OPEREN COMO COLOCADORES DE PRIMER PISO

(Los cuales deberán tenerse en cuenta aun en el caso de que los agentes fiduciarios operen en primer piso):

- Aplicación de los criterios crediticios.
- Aplicación de los criterios de coberturas.
- Aplicación de los criterios operativos.
- Aplicación de los criterios de elegibilidad.

DETERMINACIÓN DE BASES CONTRACTUALES PARA LA TERCERIZACIÓN A TRAVÉS DE LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS O DE LAS ONG'S SELECCIONADAS

Se deben fijar las bases que permitan implementar los modelos contractuales que aseguren el accionar institucional precisando:

- Delimitación de la responsabilidad, planteada como meta (cuantitativa y cualitativa) respecto a lo que la entidad subcontratada debe dar cuenta al agente fiduciario.
- Aplicación de políticas de gestión (privilegiar el éxito del beneficiario en su gestión productiva o comercial, procurarle todo el soporte posible a través de los medios existentes en su zona, que le sean complementarios y coadyuven al éxito de la operación productiva y financiera).
- Aplicación de criterios operativos (cronogramas, rutas, sistemas de comunicación, pautas de aviso de emergencias o de necesidades de soporte de asistencia).
- Aplicación de políticas de supervisión. (Los participantes en el sistema deben comprometerse contractualmente a contribuir con un programa de información permanente y a prestar todas las facilidades de acceso que requieran los programas de supervisión, ordinarios o excepcionales, dispuestos por el agente fiduciario, para constatar el cabal cumplimiento de los objetivos y del rol que dentro de estos le haya tocado cumplir al evaluado.)

SISTEMA DE SEGUIMIENTO EN LA RELACIÓN FIDUCIARIA DE QUIENES OPEREN COMO COLOCADORES DE PRIMER PISO:

- Sistemas de información sustentados en la conformación de una base de datos actualizada e interconectada con la red de quienes intermedian fondos de la operación fiduciaria y la interconexión y contratación con las centrales de riesgo existentes y que tengan incorporadas esas carteras en sus bases de datos.
- Sistemas de supervisión ex-ante del diseño crediticio, de cobertura y operativo. Para ello se debe tener en consideración específicamente la consistencia, y que las modalidades y condiciones crediticias proyectadas guarden relación con los procesos reales que se han de financiar. Igualmente, se debe evaluar y analizar la consistencia y adecuación del conjunto de coberturas concebido en el diseño.
- Supervisión ex-post, que tenga en consideración el encargo a terceros de procesos muestrales de evaluación del riesgo crediticio con el objeto de detectar aquellas condiciones de excepción que surjan en el desarrollo crediticio de los nuevos sistemas de financiamiento y de los clientes nuevos.

CONDICIONES QUE EL AGENTE FIDUCIARIO DEBERÁ DESARROLLAR A LO LARGO DE LA ETAPA DE CONFORMACIÓN E INSTALACIÓN DE LA TECNOLOGÍA FINANCIERA A FIN DE ASEGURAR LA ADECUADA GESTIÓN FUTURA DEL SISTEMA

Deberán ser resultado del registro sistemático del proceso de administración fiduciaria, siguiendo el modelo propuesto. El agente fiduciario deberá asegurarse de contar con el sistema de

registro de la experiencia a realizar de manera que se vayan constituyendo paulatinamente las políticas, modelos operativos y bases de control que aseguren la buena marcha del sistema y el adecuado seguimiento del mismo.

Para los sistemas de otorgamiento crediticio:

- Marco de relacionamiento de los sistemas de otorgamiento crediticio con las características y condiciones del sustrato económico de los espacios seleccionados.
- El agente fiduciario deberá requerir que cada uno de los operadores de primer piso actúe como intermediario, y aquellos que requieren apoyo crediticio para sus beneficiarios, deberán llenar los formatos que el agente fiduciario preparará para el efecto, con información sobre:
 - Las posibilidades productivas y de circulación en los espacios seleccionados. Específicamente deberá solicitar información sobre las condiciones de producción o de comercialización de las actividades que se piensan financiar. Esto implica información sobre insumos, productos, precios, coeficientes de productividad, márgenes habituales de comercialización en la zona o espacio de mercado en el que operen, activos dedicados al proceso productivo o comercial, condiciones de producción y rendimientos, etc.
 - La identificación de requerimientos de financiamiento. En formatos estándares preparados por el agente fiduciario, se solicitará la confección de flujos de efectivo de cada una de las actividades que se deseé financiar, estimados por módulos (vg. por hectárea, por cabeza de ganado, por quintal de café). A partir de tales flujos se podrán determinar las necesidades de financiamiento y el agente fiduciario podrá conformar los Productos Financieros Estandarizados que satisfagan tales demandas.
 - La determinación de la diversidad y aplicabilidad de los sistemas de estandarización propuestos en función de las necesidades específicas identificadas. Estos elementos, que le serán proporcionados por el intermediario de primer piso al agente fiduciario, permitirán definir la gama y variaciones admisibles dentro de los Productos Financieros Estandarizados que sean aplicables.

Para el adecuado funcionamiento del marco institucional:

- Estándares de Costos de Intermediación. Los cuales pueden ser logrados mediante un proceso de inducción permanente de parte del agente fiduciario. El objetivo es alcanzar paulatinamente un Sistema General de Costos que permita incluir todos los procesos de la intermediación financiera (sean o no utilizados en cada caso particular). Ello será la base para la estandarización de los costos de intermediación por tipo de crédito y producto financiero individualizado. Estos estándares deben considerar tanto los costos operativos de la intermediación como los correspondientes a los recursos utilizados.
- Establecimiento de costos estándar por tipo de crédito y por producto financiero. Cada tipo de crédito (vg. para acopio de café, para instalación de plantación de palmitos, para mejoramiento de ganado, para pasteurización de lácteos) permitirá diferenciar las condiciones crediticias y los procesos en los que se debe incurrir para la intermediación de los recursos financieros.
- Estándares de Política Organizativa. El agente fiduciario deberá recomendar dentro de la gama diferenciada de procesos de intermediación financiera identificados aquellos módulos organizativos que aseguren su sostenibilidad al intermediario de primer piso. Este

es un proceso lento que implicará un importante esfuerzo de sistematización por parte del agente fiduciario.

- Estándares de Política Operativa. El agente fiduciario deberá recomendar políticas operativas que contribuyan a los procesos de estandarización organizacional así como a las condiciones de sostenibilidad.
- Estándares de Política de Gestión Crediticia. El agente fiduciario deberá tender a generalizar las políticas de gestión crediticia, con la finalidad de contribuir a la generalización de los Sistemas Crediticios Estandarizados. Estas políticas deben propender a la repetición operativa, a la responsabilidad compartida y adecuadamente identificada (no diluya de manera que no sea identificable la entidad responsable), a beneficiar el sistema integrado, lo que incluye tanto al diseño de los productos financieros como a sus sistemas de cobertura. Así mismo deben considerar los sistemas de la institucionalidad colateral (quiénes participan en el sistema de garantías, o en el sistema de asistencia técnica o en los sistemas de información) y qué contribuye al perfeccionamiento y cobertura de la operación del sistema.
- Estándares de Política de Gestión de Garantías. El agente fiduciario debe buscar la institucionalización de los sistemas de cobertura predeterminados. Para ello deberá establecer políticas que orienten a los intermediarios de primer piso a identificar las mejores alternativas para los casos que desean financiar.
- Estándares de Política de Relacionamiento con Asistencia Técnica. El agente fiduciario debe establecer políticas en las que la asistencia técnica sea considerada como parte de los costos, dentro de una concepción de financiamiento de actividades sostenible por parte de los intermediarios de primer piso. Todos los flujos de efectivo tomados en consideración deberán tener el componente de asistencia técnica imputado como costo de la actividad financiada por el periodo que dure el financiamiento.

Para el sistema de garantías:

- Identificación de las características particulares que afectan el sistema de coberturas y gestión de riesgos.
- Establecimiento de costos estándar por tipo de crédito. En este caso, el registro histórico de costos estándar de intermediación, conjuntamente con el de los niveles de recuperación de la cartera y el comportamiento de los productos financieros en general, permitirá un nivel de calificación y clasificación (investment grade) de cada producto financiero en el futuro. Eso facilitará la evaluación de las coberturas de cada producto financiero.
- Establecimiento del orden y magnitud de la participación de mejoradores y del nivel y tipo de cobertura por tipo de actividad y de producto financiero. Con el fin de facilitar al sistema de los intermediarios de primer piso los parámetros de cobertura y primas originados por productos similares cuando desarrollen productos financieros estandarizados.
- Establecimiento de los estándares de contratos de garantía y de intervención de operadores de garantías. En estos casos se deberá precisar la participación tripartita en los contratos. Se deberá asegurar que los términos de ejecución de los mismos se apliquen a la sola exigencia del acreedor (en este caso el Fondo) comunicada al garante fiduciario (quien actuará como depositario de los bienes-tierras, otros activos productivos, etc. entregados en garantía) en representación de una instrucción o mandato previo originado por el

deudor al constituir la garantía, haciendo posible que el garante fiduciario extienda la fianza correspondiente.

Para el sistema de experimentación:

- Diseño de la metodología para considerar un sistema crediticio en experimentación y para su respectivo control.
- Identificación de los factores que definen la calidad del sistema crediticio en experimentación.
- Establecimiento de los perfiles de control de costos y de los factores del fallo en el proceso de recuperación.
- Identificación de los factores de no cobertura normal que llevan a la necesidad de hacer un sistema en experimentación.
- Identificación de la rentabilidad bajo condiciones del mercado y discriminación de los elementos que inciden en la calidad excepcional del riesgo.
- Establecimiento del orden y magnitud de la participación de mejoradores.
- Determinación de los coeficientes de participación de coberturas por los sistemas de mejoradores.

INDICADORES PARA LA SUPERVISIÓN DE LA FIDUCIA

INDICADORES REFERENTES AL PROCESO DE CANALIZACIÓN DE RECURSOS

1. Utilización de los recursos del Fondo:

- Flujo de asignaciones de recursos del fideicomiso por intermediario, incluyendo el propio banco cuando se ha participado en colocaciones de primer piso.
- Líneas de financiamiento aprobadas por intermediarios de primer piso.
- Saldo utilizado por línea, por intermediario de primer piso.

2. Evaluación de los intermediarios de primer piso:

- Situación de solvencia y liquidez del intermediario de primer piso.
- Indicadores de cartera:

Recuperaciones

- coeficientes históricos de recuperación de los préstamos.
- coeficientes de recuperación proyectados de los préstamos.

Sostenibilidad

- coeficientes históricos de sostenibilidad de los procesos de intermediación.
- coeficientes proyectados de sostenibilidad de los procesos de intermediación.

Gradualidad en las colocaciones crediticias

3. Grado de cumplimiento de condiciones por operadores de primer piso, referidas a condiciones aprobadas al otorgar la línea:

- Condiciones crediticias definidas en función de su vinculación con la actividad productiva financiada y con la naturaleza del flujo de efectivo que genera:
 - Tasa de interés.
 - Plazo.
 - Modalidad de desembolso.
 - Cobranza.

- Otras.
 - Condiciones de la cobertura de riesgo:
 - Garantías.
 - Seguros de crédito.
 - Seguros de comercialización.
 - Otro tipo de coberturas comerciales.
 - Experimentación.
 - Otras.
 - Condiciones referidas a los mecanismos de operación:
 - Conformación del producto como producto financiero estandarizado.
 - Verificación de la elegibilidad.
 - Evaluación del crediticia.
 - Desembolsos.
 - Cobranzas.
 - Otros.
4. Evaluación de las entidades de servicios complementarios:
- Reconocimiento de parte de los grupos objetivo beneficiarios.
 - Experiencia en la actividad.
 - Capacidad demostrada para trabajar dentro de las pautas requeridas por la nueva tecnología.
 - Disposición al cambio respecto a las pautas y modalidades de trabajo.
 - Políticas de gestión. Grado de sistematización de políticas.
5. Evaluación de la tecnología financiera aplicada:
- Créditos otorgados cuyas modalidades, condiciones, costos y coberturas hayan permitido la repetición de procesos y por tanto hayan permitido:
 - Disminuir los costos de la gestión crediticia.
 - Mejorar los mecanismos de supervisión y control de riesgos.
 - Aprobar en forma previa la cobertura de riesgos.
 - Identificar los mecanismos de cobertura a los que se ha recurrido.
 - Considerar el flujo de efectivo, en la evaluación y cobertura del riesgo crediticio:
 - ▲ del prestatario
 - ▲ de las actividades finanziadas
 - Lograr la concurrencia de otros servicios no financieros que hayan contribuido al éxito de la recuperación de la cartera.
 - Mejorar el grado de supervisión y seguimiento de cada una de las operaciones crediticias.
 - Recurrir a una red de instituciones cercanas a la demanda de financiamiento.
 - Colocar créditos a través de terceros como acopiadores o proveedores (de fertilizantes, semillas, etc.)
 - Utilizar la contribución de terceros tales como ONG's u otras personas jurídicas ya instaladas y reconocidas en los diferentes procesos en la zona de otorgamiento crediticio
 - Aplicación de coberturas a través de garantías, sistema de experimentación y mejoradores que faciliten la distribución de los PPE.

- Establecimiento de contratos de fiducia garantía.
- Establecimientos de procesos comprendidos dentro del sistema de experimentación:
 - Inscripción de PFE en experimentación en los registros del sistema.
 - Seguimiento a los PFE en experimentación.
 - Costo de reposición de la pérdida aplicable los PFE experimentados.
 - Prorrateo del costo de experimentación entre los PFE ya experimentados y lanzados al mercado.
- Sistema de mejoradores de riesgo.
 - Utilización de mejoradores de riesgo.
 - Utilización de coberturas de precio de productos con referencia en el mercado.
 - Otros mecanismos de productos financieros derivados adquiribles en los mercados de opciones y derivados.

INDICADORES SÍNTESIS DEL SISTEMA DE INTERMEDIACIÓN

SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ESTANDARIZACIÓN BUSCADOS POR LA TECNOLOGÍA FINANCIERA

- Estandarización de la modalidad y condición crediticia,
- Estandarización de los mecanismos de cobertura,
- Estandarización de los sistemas de operación.

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS COLOCADOS POR TIPOLOGÍA:

- Por elegibilidad.
- Por proyectos y actividades según criterios de elegibilidad aprobados.
- Por destino sectorial del financiamiento.
- Por condiciones de rentabilidad.
- Por naturaleza de la operación.

INSTITUCIONES PARTICIPANTES EN LAS TAREAS DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

- Respeto a la marcha de las relaciones contractuales y operativas que correspondan a la fiducia con las actividades de primer piso.
- Respeto al proceso de sistematización de las tecnologías de microfinanciamiento existentes y de las metodologías que ellas tienen implícitas.
- Respeto a los roles y funciones de las instituciones participantes:
 - en el proceso de intermediación,
 - en procesos complementarios.

Perspectiva de largo plazo: Que la fiducia asegure a largo plazo la utilización de fondos crediticios en beneficio de los pequeños y medianos productores agropecuarios.

Perspectiva de mediano y corto plazo: Que la fiducia asegure a los afectados por

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA MARCHA GLOBAL DEL SISTEMA RESPECTO A SUS OBJETIVOS DE LARGO Y MEDIANO PLAZO

1. Respecto al patrimonio del fondo:

- Generación de los recursos del Fondo:
 - Donaciones.
 - Prestamos.
 - Fondos tomados de fuentes diversas del mercado de capitales, provenientes de:
 - Donantes.
 - Entidades financieras multilaterales.
 - Gobierno.
 - Venta de cartera en el mercado.
 - Colocación de los activos representativos de las carteras, procesos de titulación.
- Aplicación de los recursos del Fondo:
 - Colocaciones de segundo piso,
 - Colocaciones de primer piso.

2. Establecimiento de un calendario y su seguimiento respecto al proceso paulatino de incorporación de las nuevas pautas.

3. El marco institucional y la estabilidad del sistema a largo plazo:

- Conurrencia de otros recursos de fuentes diversas:
 - por donantes,
 - por multilaterales,
 - por gestión en el mercado del administrador fiduciario.
- Generación de economías de escala en la administración de múltiples recursos.
- Generación de intercambio y acumulación de experiencias a partir de las múltiples tecnologías de intermediación financiera.
- Utilización por otros capítulos de las orientaciones de la propuesta básica de tecnología financiera que orienta los procesos de intermediación financiera.
- Rescate de las experiencias positivas de otras propuestas de tecnología financiera que enriquezcan la propuesta básica.
- Incorporación de nuevos administradores al fondo.

4. La autosostenibilidad y la estabilidad del sistema en el largo plazo:

- Grado de informatización y establecimiento de nuevos métodos, procedimientos e instrumentos tomados de los mercados financieros.
- Grado de estandarización alcanzado en las operaciones de crédito.
- Grado de transferencia de diferentes componentes del riesgo del productor a otros agentes económicos especializados.
- Grado de perfeccionamiento de las operaciones de supervisión por:
 - Sistema de indicadores automáticos por manejo de bases de datos y por comunicaciones en línea.
 - Cumplimiento de las "bases para la supervisión del sistema aplicables por la administración fiduciaria".
 - Uso de "subagentes" complementarios al agente fiduciario.
 - Participación de cogerantes.

LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO DE REDUCCIÓN Y ALIVIO A LA POBREZA

Eco. José Iturrios P.
Coordinador Nacional
Centros de Servicios Económicos
Proyecto PRA

LA ESTRATEGIA DE CORREDORES ECONÓMICOS Y EL PROYECTO DE REDUCCIÓN Y ALIVIO A LA POBREZA (PRA)

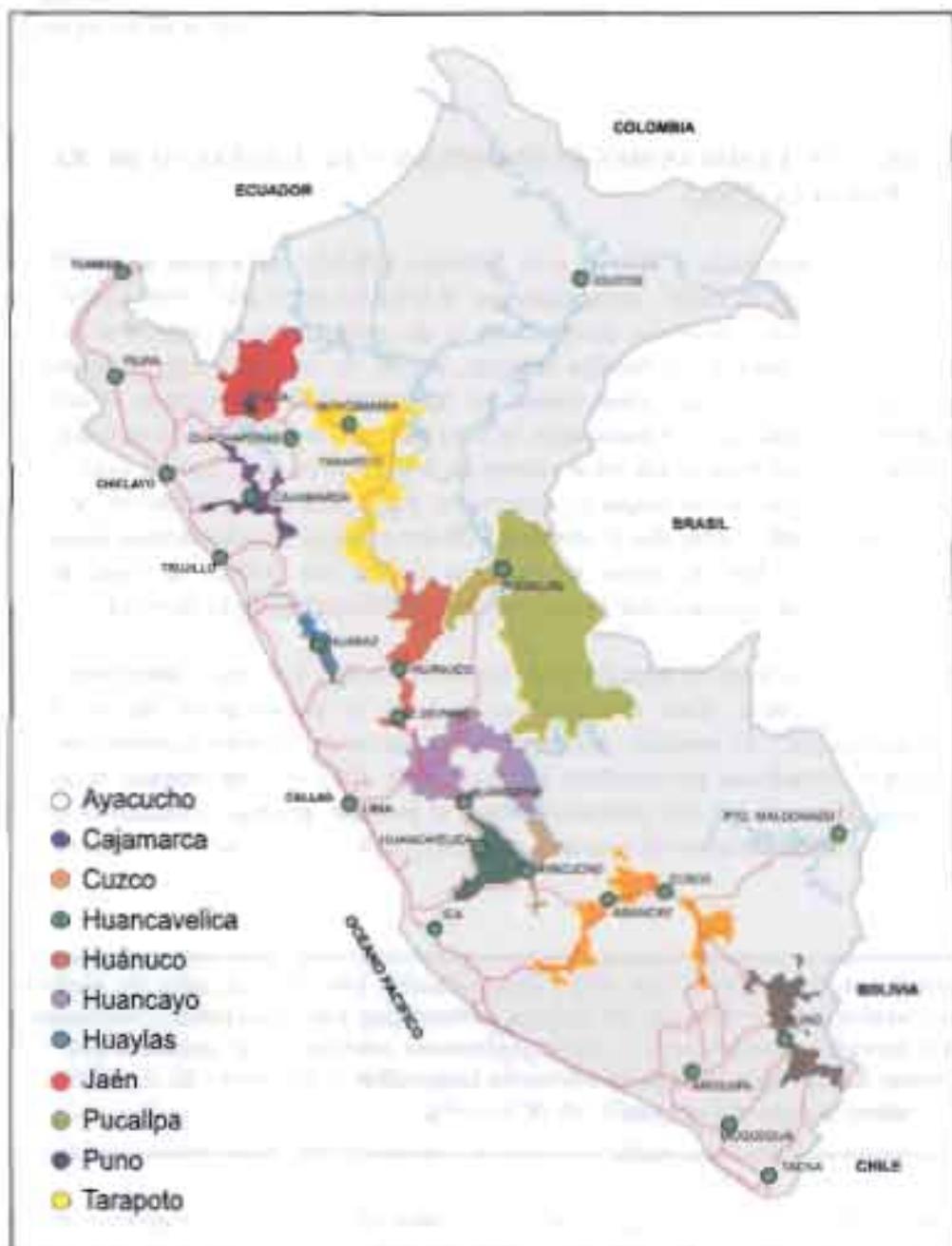
El Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA), se origina en el "Estudio sobre Seguridad Alimentaria en el Perú", encargado por la USAID en el año 1994. Entre otras cosas el estudio concluyó que los proyectos productivos y de generación de ingresos en las áreas en pobreza extrema, básicamente las rurales andinas, tenían un impacto muy marginal para lograr superar las limitaciones que esas áreas tienen en la generación de ingresos sostenibles para la población pobre. La distancia a los mercados, la baja calidad de los recursos humanos y naturales, la falta de infraestructura básica, los altos costos de transacción, etc., hacían poco viable que los programas de apoyo tuvieran un impacto importante para cambiar la situación de los pobres de esas áreas. El lugar donde se ubicaba el problema no era el lugar donde necesariamente se ubicaba la solución. Había que buscar zonas alternativas donde los pobres de esas áreas pudieran encontrar el empleo y los ingresos que los sacaran sosteniblemente de la pobreza.

En 1996, USAID encargó un estudio para dar forma a una estrategia alternativa para la lucha contra la pobreza extrema. Este estudio concluyó en la presentación de la "Estrategia de Corredores Económicos". El estudio identificó veinticuatro corredores económicos en el interior del país. Algunos corredores presentaban las tasas más altas de crecimiento económico y, por tanto, constituyan áreas en las que potencialmente se podrían generar abundantes empleos y con ello, los ingresos que los sectores de extrema pobreza requieren para salir de manera sostenible de ella.

Los Corredores Económicos son áreas determinadas por un conjunto de ciudades y sus entornos rurales que conforman un sistema urbano por estar vinculados vialmente entre sí, formando circuitos comerciales, y cuyo dinamismo económico se potencia por conexiones transversales hacia ciudades más importantes (mercados de la costa). Se considera como una unidad económica para el fomento de su desarrollo.

Para determinar prioridades entre los veinticuatro corredores se tomaron en cuenta dos criterios básicos: el potencial económico del Corredor y su conexión con la población extremadamente pobre. La conexión puede tener lugar de dos maneras: a través de la proximidad

geográfica y a través de la migración. De acuerdo a esta clasificación, y teniendo en cuenta los recursos disponibles, se propuso que el PRA concentrara su atención en diez corredores considerados prioritarios: Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huancayo, Huánuco, Pucallpa, Hiyalas, Jaén, Puno y Tarapoto. El Corredor Huancavelica fue puesto en operación a iniciativa de la compañía minera Buenaventura.

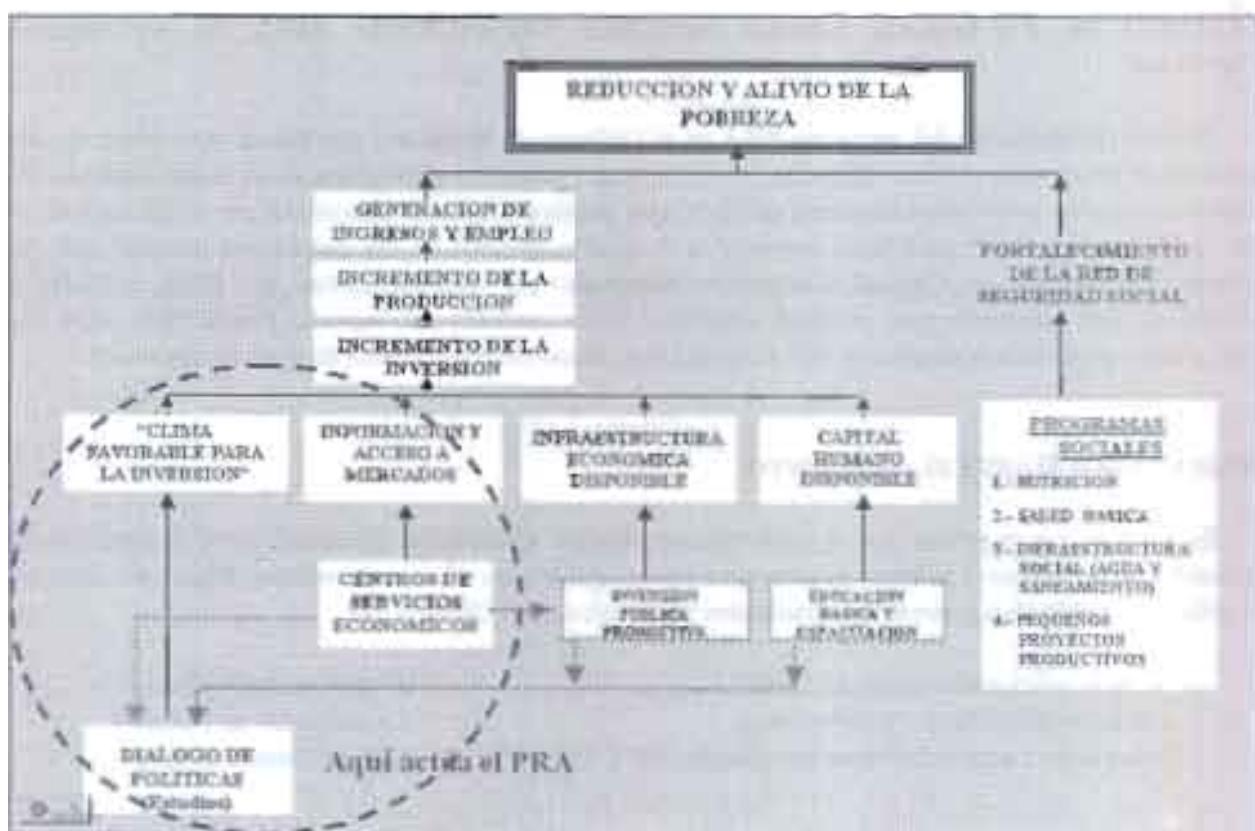


ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO PRA

Desde la perspectiva del PRA, la lucha contra la pobreza tiene dos grandes componentes: el alivio de la misma a través de la constitución de una red de seguridad social que garantice un piso universal mínimo en nutrición, salud y educación a toda la población peruana, en especial a los más vulnerables; y, la reducción sostenible de la pobreza a través de la generación de oportunidades de ingresos y empleos en las áreas capaces de absorberlos. El segundo componente: generación de ingresos y empleo, tiene a su vez cuatro componentes de resultados vinculados al objetivo de reducción de la pobreza vía ingresos:

- El aumento del capital humano disponible en los corredores;
- El mejoramiento de la infraestructura económica vinculada a la actividad productiva en los corredores;
- Un mayor acceso a los mercados; y
- La creación de una clima favorable para la inversión privada en los corredores.

Los dos primeros resultados corresponden a la labor del Estado y nos interesa colaborar para poner en la agenda de las autoridades gubernamentales estos temas para cada corredor económico. Los dos últimos están vinculados a la actividad directa del PRA, en particular el de acceso a los mercados. Seguidamente explicamos cómo actúan los instrumentos del Proyecto: los Centros de Servicios Económicos y el Diálogo de Políticas.



LOS CENTROS DE SERVICIOS ECONÓMICOS: PROMOVER NEGOCIOS, REDUCIR POBREZA

El PRA tiene como objetivo contribuir a la reducción de la pobreza a través de la generación de ingresos y empleos sostenibles en áreas pobres pero con potencial económico, denominadas "Corredores Económicos".

Los instrumentos fundamentales para el logro de los objetivos del PRA son los Centros de Servicios Económicos (CSE), que son oficinas de promoción de negocios cuya función primordial es brindar servicios de apoyo a productores y empresarios locales asentados en los corredores económicos. Con estos servicios se busca articular los mercados, así como aumentar la competitividad y la rentabilidad de las actividades económicas asentadas en los corredores económicos.

El CSE apoya la generación de negocios en los corredores económicos a través de:

- Facilitar contactos de mercado dentro y fuera del país.
- Canalizar asistencia técnica para mejorar la competitividad de un negocio (organizar oferta local, mejorar calidad y procesos poscosecha, etc.).
- Gerenciar la puesta en marcha de los negocios en los corredores.

DIÁLOGO DE POLÍTICAS: CREAR MEJORES CONDICIONES PARA LA INVERSIÓN PRIVADA

El otro componente del proyecto PRA es el Diálogo de Políticas, que busca convertirse en un espacio de encuentro con las diferentes instancias del gobierno para plantear diversos aspectos de orden normativo o de infraestructura pública, que pueden impactar sensiblemente en la mejora de las condiciones para el establecimiento de la inversión privada en los corredores económicos. Se pretende constituir un Comité Consultivo integrado por representantes del PRA, USAID e instancias del gobierno que permita canalizar estos pedidos de manera fluida. Los aspectos vinculados al acondicionamiento del territorio son temas fundamentales de este componente.

RESULTADOS HASTA EL MOMENTO

El PRA es un proyecto que se mide por resultados. Cada dólar invertido en el proyecto debe redundar al menos en 5 dólares de mayores ventas generadas en los corredores. Bajo este criterio, el proyecto se plantea generar los resultados siguientes en el 2004:

Ventas adicionales (acumulado):	67 millones de dólares
Jornales adicionales (acumulado):	4,4 millones de jornales
Inversiones acumuladas en los clientes del CSE:	6,25 millones de dólares

A setiembre de 2002 se habían generado 17 millones de dólares en nuevas ventas, 2,3 millones en nuevos jornales y 2,4 millones en nuevas inversiones. Los gráficos adjuntos ilustran los resultados en ventas y empleo hasta setiembre de 2002, en comparación con las metas para este año.



A nivel económico los corredores más dinámicos han sido los de Cajamarca y Huancayo; y Huanuco, a nivel de ventas y empleo. Huaylas y Tarapoto destacan en inversión, por un invernadero de rosas y un molino óptico de arroz respectivamente.

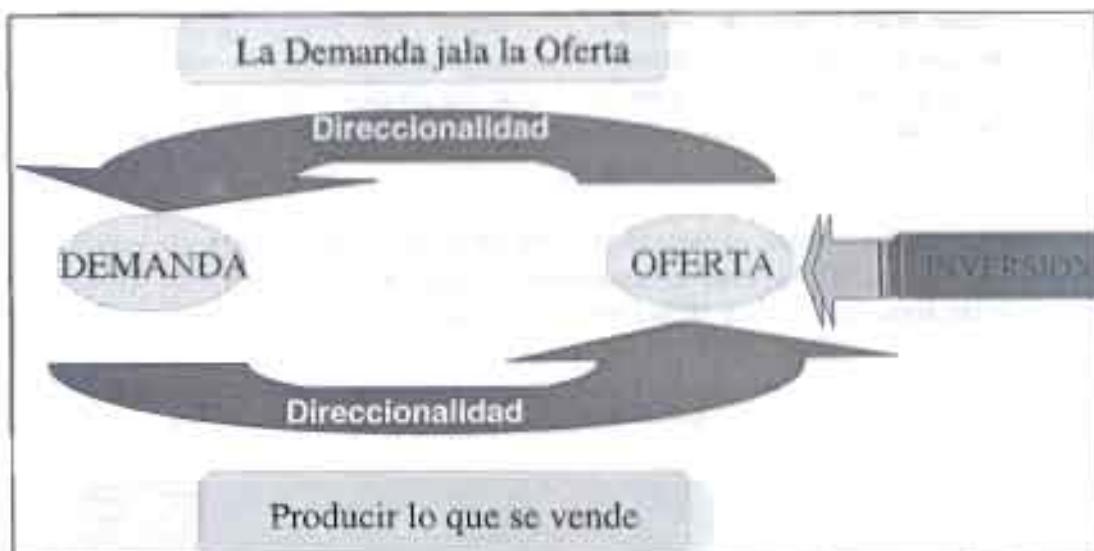
Corredor Económico	Resultados del Proyecto PRA a setiembre 2002 Ventas, empleos e inversiones según CSE					
	Venta Neta		Jornales Netos		Inversiones	
	US\$	%		%	US\$	%
Cajamarca	4'294,364	24,72	409,908	17,50	246,055	10,20
Huancayo	2'613,130	15,04	355,997	15,20	191,725	7,95
Huánuco	1'848,564	10,63	306,208	13,07	38,304	1,59
Cusco	1'719,873	9,90	103,848	4,43	16,116	0,67
Pucallpa	1'491,380	8,59	389,176	16,62	63,248	2,62
Jauja	1'436,272	8,27	281,652	12,03	32,314	1,34
Huaylas	1'347,025	7,75	110,286	4,71	1006,391	41,71
Ayacucho	1'028,559	5,92	236,750	10,11	25,474	1,06
Tarapoto	978,844	5,64	110,851	4,73	772,844	32,03
Puno	614,499	3,54	37,277	1,59	20,174	0,84
Gran Total	17'370,510	100,00	2'341,952	100,00	2'412,645	100,00

LA PROPUESTA DE INVERSIÓN EN ÁMBITOS RURALES POBRES DEL PROYECTO PRA

El PRA es un proyecto que se plantea contribuir a la reducción de la pobreza a través de la promoción del comercio y la inversión privada en el interior del país, específicamente en los corredores económicos. Para lograrlo está dotado de un instrumento fundamental: los CSE, los cuales, a través de los servicios que prestan –información y contactos de mercado, asistencia técnica y gerencia– buscan reducir el costo inicial de hacer negocios en estas áreas donde, si bien se registra un potencial para atender una demanda identificada, es poco probable que previamente se hayan llevado adelante negocios a gran escala.

Conceptualmente, nuestra propuesta para promover negocios en la sierra o selva rural parte de la demanda, concretamente de la identificación de compradores con "nombre y apellido". Antes que preocuparnos por mejorar la oferta de lo ya existente, se ha buscado identificar nichos de mercado con demanda insatisfecha que puedan ser atendidos desde los corredores económicos y sobre esa base implementar ciertas iniciativas en asistencia técnica que permitan acceder competitivamente a estos mercados. Antes de tratar de vender lo que se produce, la idea ha sido estimular a producir aquello que sí se vende.

Bajo este paradigma, nuestra propuesta de canalización de la inversión se basa en la afirmación de que si existe demanda para un producto y éste puede ser producido competitivamente desde un corredor, el financiamiento de la inversión llegará de los agentes privados involucrados en el negocio, compradores o proveedores.



Como dijimos al inicio, los instrumentos del proyecto: información, asistencia técnica y gerencia, buscan facilitar, reducir el costo o subsidiar –como se prefiera nombrar– el costo inicial de establecer negocios e invertir en estas áreas. La idea es que una vez establecidos los negocios con apoyo del proyecto y efectuadas las primeras operaciones, se han de reducir los costos de transacción de hacer negocios en estas áreas. El efecto del éxito inicial va a permitir que otros agentes ingresen a ese mercado o que el inversionista inicial amplíe su presencia.

A lo largo de la vida del proyecto se ha ido perfilando con mayor claridad su estrategia concreta de intervención, lo que ha permitido incrementar el comercio y la inversión en los corredores económicos de las áreas rurales de la sierra y la selva. Este esquema de intervención se detalla en la parte siguiente.

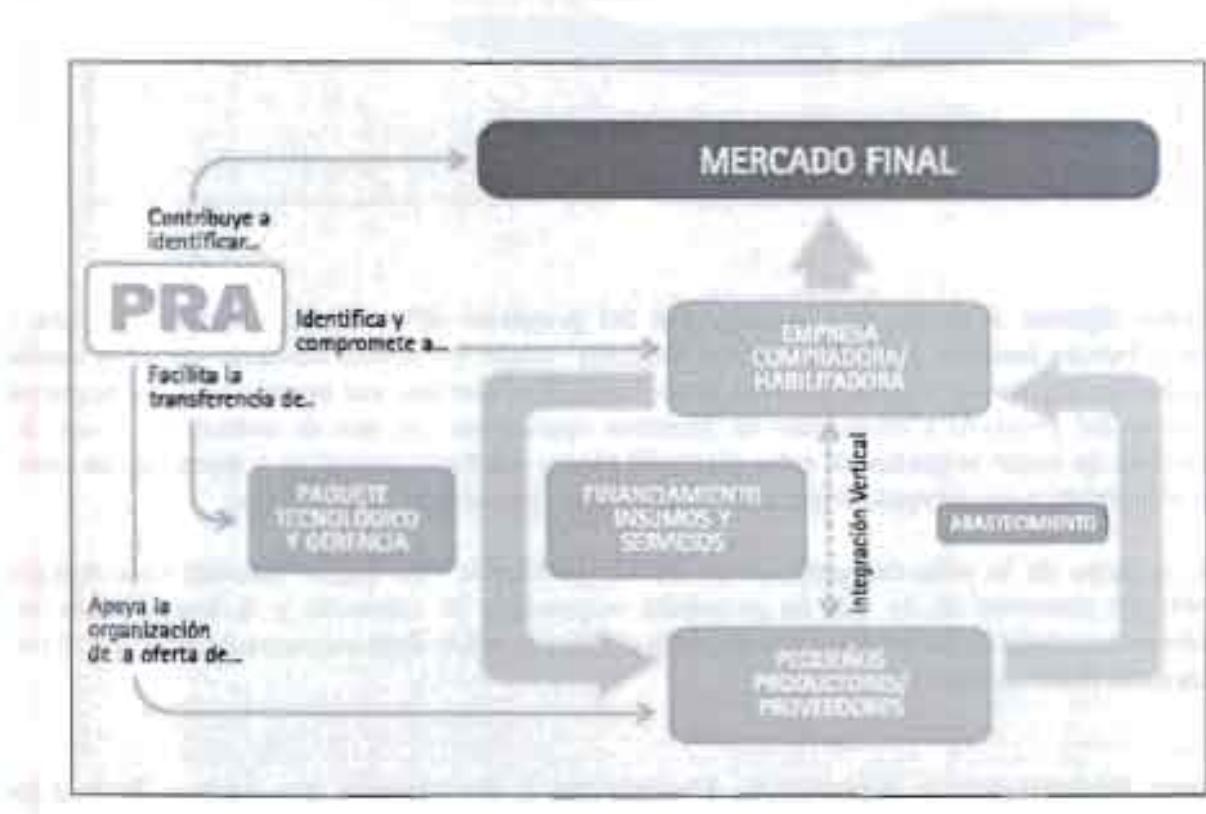
¿CÓMO PROMOVEMOS NEGOCIOS, COMERCIO E INVERSIÓN EN ÁREAS RURALES POBRES?

El esquema de intervención empleado por el PRA para desarrollar negocios en zonas pobres del interior del país contempla como elemento fundamental la articulación a los mercados. Esto significa compradores identificados plenamente. En la medida que el PRA no brinda ningún tipo de apoyo financiero para capital de trabajo o activos fijos, el financiamiento del negocio recae en los propios agentes, proveedores y compradores. En la práctica, la mayor parte de los negocios se han desarrollado gracias al financiamiento de la empresa compradora a través de adelantos precosecha, contra físico, bajo contrata, etc. Son pocas las ocasiones en que un sistema de microcrédito ha facilitado la consecución de los negocios en estas áreas.

Este tipo de articulación tiene una serie de ventajas en áreas pobres. Por un lado permite que quien otorga el capital de trabajo conozca bien el negocio así como los riesgos y las posibilidades asociadas al mismo; articula al pequeño productor con el mercado, garantizándole la compra de

aquellos que sí tiene posibilidades de colocarse; en muchos casos coloca capital de trabajo a costos mucho menores que la banca formal debido a que su ganancia está en la venta de la producción entregada, por lo que transfiere los menores costos de sus propias líneas de crédito a los pequeños productores, sin contar la transferencia de tecnología y la sostenibilidad asociada al proceso de articulación.

En el gráfico siguiente resumimos el rol del PRA en la promoción de este esquema de intervención que ha permitido hasta el momento la articulación de cerca de 20 mil pequeños productores de las áreas más pobres de la sierra y selva de nuestro país.



De los US\$ 17,4 millones de ventas adicionales generados en los negocios promocionados por el PRA en sus diez corredores, cerca del 80% (US \$13,9 millones) provienen de la articulación con 19.800 pequeños productores urbanos y rurales de la sierra y selva del país.

Es la actividad agrícola la que da cuenta del mayor número de pequeños productores/proveedores (12.207 agricultores), representando el 62% del total. Los recolectores y artesanos son los siguientes en la lista, con 3.386 y 2.707 pequeños productores/proveedores respectivamente. Con menor participación aparecen ganaderos, prestadores de servicios, madereros y truchicultores. Esta participación está relacionada con la incidencia del PRA en las diferentes actividades económicas, siendo en el sector agrícola donde se encuentran la mayoría de los negocios articulados.

Dentro del sector agrícola y agroindustrial la mayor concentración de pequeños productores/proveedores se encuentra en los negocios de café, frutas, algodón, cacao, menestras y maíz, con un 70,48%, del total de pequeños productores/proveedores.

En el sector artesanía, los pequeños productores/proveedores se encuentran concentrados en artículos para el hogar con 57,26%, seguido de confecciones con 37,20% y joyería con 5,54%.

En el sector de recolectores es la tara el negocio con mayor número de pequeños productores/proveedores (97%), seguido por el de la cochinilla; mientras que las personas beneficiadas en el sector ganadero están concentradas principalmente en los derivados lácteos (85%) y cuyes (10%).

ALGUNOS EJEMPLOS CONCRETOS EN SIERRA Y SELVA RURAL

Como ya hemos señalado, parte del aporte del proyecto PRA para la atracción de inversión privada en estas áreas consiste en reducir los costos de transacción de los negocios a través de información, provisión de asistencia técnica y gerencia, como parte de los servicios no financieros de nuestras oficinas en cada corredor económico. Esta estrategia ha permitido desarrollar en dos años una serie de negocios articulados con empresas modernas ligadas en muchos casos a la exportación.

A continuación presentamos algunos ejemplos concretos de estos negocios con una breve mención de los actores involucrados.

QUINUA CORPORATION Y EL ALTIPLANO SAC

Puno es una zona tradicionalmente productora de quinua. Diversos proyectos han desarrollado las capacidades locales para el mejoramiento de la siembra y procesamiento de la quinua, pero se ha penetrado poco en el mercado internacional. Como en Estados Unidos existe un mercado para la quinua, básicamente proveniente de Bolivia, decidimos promover el ingreso de la quinua peruana a este país. Se invitó a Puno a David Schnorr, dueño de Quinua Corporation, la principal compañía importadora de este producto a EE.UU. El hizo un primer pedido de 20 TM y luego otro de 80 TM. Fueron atendidos por El Altiplano, empresa procesadora con sede en Juliaca, con el apoyo inicial de CARE y el CPUR. Quinua Corporation proporcionó algunos adelantos para solventar la instalación del cultivo, que luego fueron pagados en la cosecha. La empresa ha renovado su interés en 80 TM de quinua roja pasankalla para la próxima campaña.

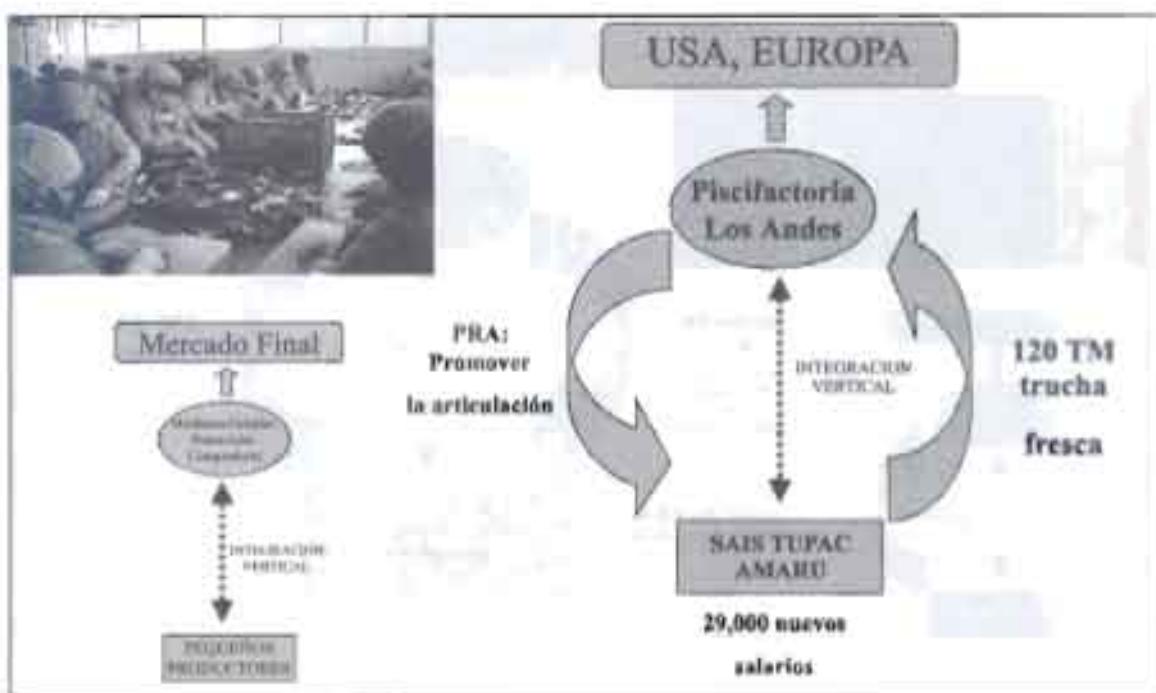
De esta experiencia cabe destacar que la reducción de los costos de transacción en áreas pobres posibilita una relación de confianza, que a su vez abre una serie de posibilidades de negocios que de otra manera no se materializarían.



PISCIFACTORÍA LOS ANDES Y SAIS TÚPAC AMARU

Piscifactoría Los Andes es una empresa exportadora de trucha ubicada en Concepción, Huancayo. Produce alrededor de 650 TM por año y exporta un 70% de su producción, pero tiene demandas mucho mayores a las que puede atender con su propia producción de materia prima. Requerían incrementar su abastecimiento de trucha, razón por la cual el CSE de Huancayo inició contactos con diversos proveedores locales, entre ellos la SAIS Túpac Amaru. Esta organización nació después de la Reforma Agraria y posee casi 300 mil hectáreas en el departamento de Junín, Pasco y Ucayali. La SAIS producía trucha para consumo local y decidió iniciar un programa de provisión de materia prima a la Piscifactoría Los Andes. La empresa se comprometió a habilitar el alimento para los animales, así como las ovas para la reproducción y la asistencia técnica para el desarrollo de la trucha. La empresa compraría toda la producción y se cobraría lo adelantado a la cosecha. Bajo estos mecanismos se han producido 120 TM adicionales de trucha para exportación.

Es de destacar que en este caso, como en el anterior pero de otra manera, la información y la generación de confianza han sido el elemento clave para iniciar los negocios. Estas dos empresas funcionan hace muchos años una cerca de la otra y nunca antes habían hecho negocios conjuntamente. La propia empresa ha facilitado sus técnicos para la transferencia de todo el paquete tecnológico a la SAIS.



PIERS ONE Y AMERICAN TRADING

Pier One es el principal importador de artesanía étnica de los Estados Unidos. El señor Manuel Eguiguren, Gerente General de la empresa peruana American Trading, tomó contacto con nosotros pues tenía un pedido de 25,000 piezas de artesanía shipiba para Pier One y requería apoyo para desarrollar su oferta.

El CSE de Pucallpa inició un trabajo de organización de los productores. Se contrató una gerencia para el desarrollo del pedido. Se organizaron 9 microempresas con mujeres shipibas y se supervisó el desarrollo del pedido a lo largo de los 4 meses de trabajo. Igualmente, se contrató un experto en procesos productivos artesanales quien ayudó a superar los problemas técnicos en el proceso productivo y a alcanzar la calidad esperada por Pier One. La empresa, además de financiar todo el capital de trabajo para la operación a través de adelantos a cobrarse en la liquidación final de entrega, mantuvo un equipo de control de calidad en la zona.

En este caso, la acción del proyecto redujo notablemente los costos de establecer negocios en la zona. Después de esta primera experiencia hay otras empresas que están llevando adelante pedidos más pequeños con estas comunidades shipibas.



PROCESADORA SAC Y EL FRIJOL CARAOTA

Procesadora SAC es una empresa exportadora peruana que tiene un contrato de abastecimiento con GOYA, el mayor distribuidor de alimentos para la comunidad latina en los Estados Unidos. La Procesadora normalmente desarrolla su oferta con pequeños agricultores en la costa norte; sin embargo, al conocer el potencial de las tierras inundables del río Ucayali (conocidas como restingas), decidieron arriesgar para desarrollar su oferta de frijol caraota para exportación desde Ucayali.

La empresa habilitó la semilla y avaló la entrega de fertilizantes. El MINAG proveyó las maquinarias y el CSE del PRA en Ucayali asumió la gerencia técnica del negocio brindando asistencia técnica a los agricultores involucrados.

De esta manera se ha logrado instalar y conducir 330 ha de frijol caraota en forma conjunta con 23 productores (103 ha) en Chaupipao, 8 productores (86 ha) en Vista Alegre, 5 productores (126 ha) en Santa Isabel y 15 pequeños productores con 15 ha en los sectores de San José, José Olaya y Pacacocha. Del total de área sembrada, 55 ha se hicieron en forma manual y 275 ha en forma mecanizada.

Es de destacar, como en los casos anteriores, que el grueso del riesgo y de la inversión ha sido provisto por los propios agentes privados, sea la empresa o los propios productores. El CSE, a través de su accionar, sólo ha reducido el costo de iniciar negocios en la zona.

ALGUNAS CONCLUSIONES ACERCA DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN EN ZONAS RURALES POBRES

Enumeralos en las siguientes líneas lo que creemos son nuestras principales conclusiones a partir de la experiencia del PRA hasta el momento:

LA DEMANDA POR CRÉDITO PARA FINANCIAR INVERSIÓN ES UNA DEMANDA DERIVADA DE TENER BUENOS NEGOCIOS EN LAS ÁREAS RURALES

La demanda por crédito, así como la demanda por asistencia técnica, es una demanda derivada de la demanda del producto final que se vende en el mercado. Es decir, si no hay un producto que tenga mercado creciente no va a haber demanda por fondos de crédito para inversión. Esto puede explicar por qué el microcrédito ha crecido muy poco en áreas rurales donde se siguen produciendo cultivos tradicionales para los mismos mercados. Por ello, el PRA empieza por identificar productos con mercado para luego ir hacia atrás y buscar lo necesario para atender esas nuevas demandas.

El problema, entonces, no es cómo se estructura un mecanismo de financiamiento que esté disponible para la inversión en áreas rurales pobres, pues si nada cambia, la demanda por estos fondos va a seguir siendo mínima y probablemente innecesaria. El problema es que la demanda por esos fondos es mínima y la pregunta es qué hacer para aumentarla. Sólo si se descubren posibilidades reales de negocios en esas áreas tiene sentido hablar de fuentes de financiamiento para la inversión en zonas rurales pobres. Esta es la tarea que como PRA tenemos trazada y de la cual hemos dado algunos ejemplos.

MODERNIZAR LA SIERRA Y LA SELVA RURAL A TRAVÉS DE FOMENTAR ARTICULACIONES DE GRUPOS CAMPESINOS CON AGENTES MODERNOS: DESARROLLO DE PEQUEÑOS PROVEEDORES

Hemos presentado algunos ejemplos de cómo la articulación de empresas privadas demandantes con pequeños agricultores o artesanos ha tenido efectos muy importantes en la transferencia de nuevas tecnologías, penetración de nuevos mercados y palanqueo para la obtención de financiamiento e inversión en nuevos negocios rurales.

Creemos que este esquema de desarrollo de pequeños proveedores tiene un potencial muy grande para inducir crecimiento económico en estas áreas e interesar a agentes privados empresariales a instalarse progresivamente en estas áreas.

REDUCCIÓN DEL COSTO DEL ARRANQUE DE NEGOCIOS EN LA SIERRA Y SELVA RURAL

La instalación progresiva de inversionistas privados, pequeños o grandes, en áreas rurales pobres requiere de estrategias que reduzcan el costo inicial de instalarse en estas áreas. La información ha sido un elemento fundamental en nuestra experiencia. Sin embargo, ayudaría mucho si se desarrollaran otros instrumentos que ayuden a compartir el riesgo inicial de hacer negocios.

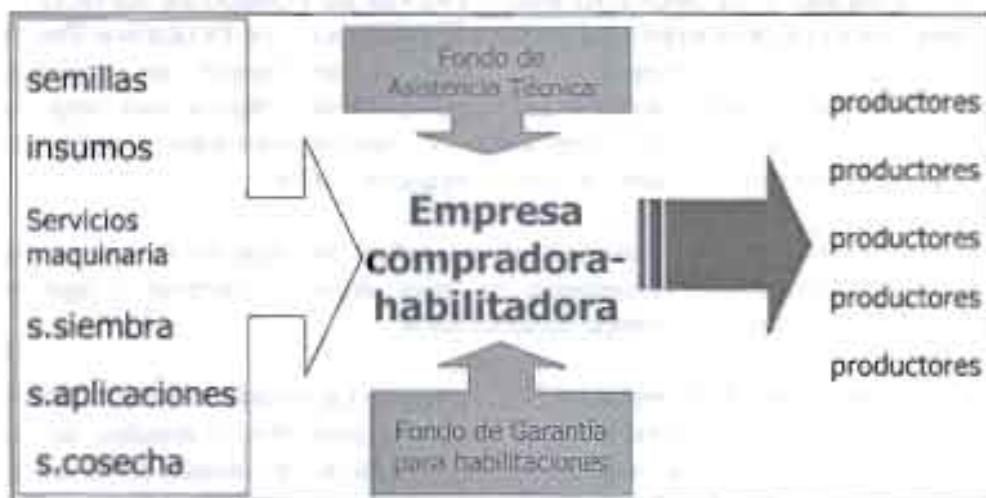
¿CUÁLES SON LOS INSTRUMENTOS DE FOMENTO BASADOS EN EL MERCADO?: INSTRUMENTOS NEUTROS EN CUANTO A SU ORIENTACIÓN, EN CUANTO A QUÉ ES NEGOCIO Y QUÉ SE DEBE PRODUCIR

La decisión sobre en qué invertir es una decisión privada. Nuestro modelo de intervención postula el desarrollo de instrumentos que se sumen a la iniciativa privada, que no la sustituya ni reemplace el riesgo asociado a la inversión que debe tener. En este sentido planteamos instrumentos neutros en cuanto a señalar hacia qué sectores o negocios invertir.

Al respecto, sugerimos cuatro tipos de instrumentos:

- Reducir el costo de información para ingresar a zonas pobres a través de los CSE. Estos han demostrado su utilidad en este campo. Los planteamos como un servicio de subsidio a la demanda de información por parte de los empresarios por un período de tiempo.
- Reducir el riesgo asociado a iniciar nuevos negocios de corta maduración en nuevas localidades con actores pobres, a través de:
 - Un subsidio directo a la demanda de asistencia técnica de aquellas empresas que bajo contrato de rendimientos quieran desarrollar su oferta en zonas pobres a través de la constitución de un Fondo de Asistencia Técnica para articular negocios en zonas pobres;
 - Fondos de Garantía para habilitar a pequeños productores en el desarrollo de cartera permanente de clientes/proveedores de empresas procesadoras.
- Compartir el riesgo en inversiones de maduración de largo plazo a través de Fondos de Capital de Riesgo para inversiones en la sierra y selva rural.

CÓMO INTRODUCIR ACTORES CAPACES DE INVERTIR: REDUCIR LOS COSTOS DE ARRANQUE



NUEVOS ACTORES PARA UN NUEVO DESARROLLO: FOMENTAR EN EL AGRO SERRANO PRESENCIA EMPRESARIAL PRIVADA DE ALTA INVERSIÓN Y ALTA RENTABILIDAD

El agro serrano merece una mención aparte. De nuestra experiencia podemos afirmar que efectivamente la sierra es un mendigo sentado en una banca de oro, como dijera Antonio Raimondi siglos atrás. Las características agroecológicas de la sierra permiten el desarrollo de

cierto tipo de cultivos de alta rentabilidad pero que requieren de alta inversión, tecnología sofisticada y alta demanda de mano de obra.

El hecho de presentar alta luminosidad y frío por las noches, otorga a nuestro agro serrano características únicas en el mundo, que no son aprovechadas.

El caso de las flores es quizás el más evidente. Cada hectárea de gipsofilia requiere al menos de 8 a 10 personas diariamente a lo largo de todo el año. Implica una inversión anual por hectárea de 18 mil dólares y ventas que sobrepasan los 50 mil dólares anuales. Una hectárea de rosas emplea hasta 15 personas todo el año, requiere una inversión de 100 mil dólares anuales por hectárea (bajo invernadero) y factura por más de 300 mil dólares anuales. Con 5000 hectáreas de flores daríamos empleo a 50 mil personas todo el año.

Se ha mencionado ya el caso de la trucha para exportación, pero en la parte agrícola tenemos otros productos como los "berries" (cerezas, frambuesas), frutales, nectarines, uvas, tara, pimiento piquillo, alcachofa, holantao, frejol aluvia, fresas, limón, ajo, etc. Todos son productos de alto valor que requieren luminosidad y frío para generar la dormancia que hace que el producto sea de calidad, bajo costo y buen precio. Sin embargo, conducir estas explotaciones no va a ser posible con la actual configuración de agentes económicos en el agro serrano, vale decir, el campesino minifundista de sobrevivencia. Se requiere sangre nueva, empresarios agrarios que inviertan en el agro serrano.

RÉGIMEN DE FOMENTO A LA INVERSIÓN EN EL AGRO SERRANO SIMILAR A LA DE LA MINERÍA EN LOS NOVENTAS Y TITULACIÓN DE TIERRAS DE USO AGRÍCOLA Y PECUARIO

Sacar provecho de las ventajas naturales de nuestra sierra sólo será posible si ingresan nuevos actores económicos a estas áreas, es decir, empresas privadas interesadas en invertir en agricultura. La década de los 90 fue testigo de las cuantiosas inversiones que se desarrollaron en zonas eriazas y en el desierto, desde Chincha hasta Ica, por ejemplo. Si se generan las condiciones de normatividad y legales para la inversión en la sierra, tales como titulación de tierras, ley de aguas, entre otras, no es descabellado pensar que la inversión privada pueda ingresar masivamente a estas áreas.

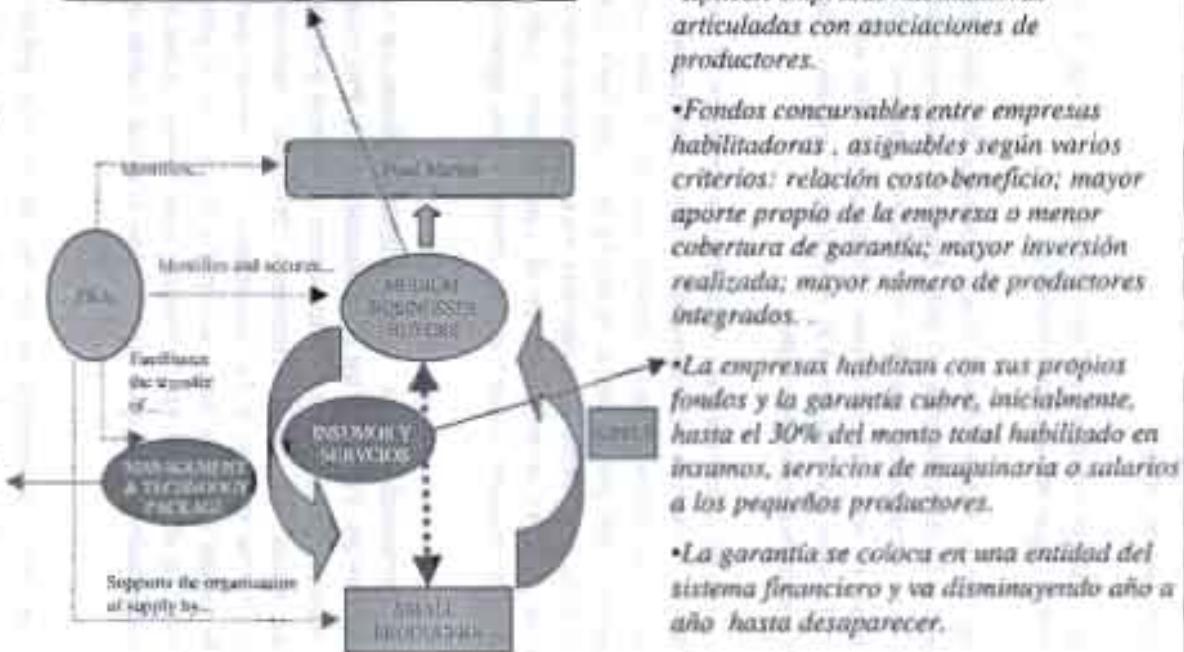
Un régimen similar al que tuvo la minería en los noventas, que permitió la avalancha de inversiones a este sector, puede ser muy positivo para fomentar el ingreso de estos nuevos actores a la sierra peruana.

Fondo de Asistencia Técnica

- Fondos concursables, asignables según relación costo-beneficio.
- Preferentemente proporciona asistencia técnica para articular negocios con compradores identificados que van a habilitar con insumos a pequeños productores urbanos o rurales.
- Aplican asociaciones de productores asociadas con la empresa compradora preferentemente, pero también aplican asociaciones solas si son capaces de identificar un mercado seguro.
- Pueden aplicar empresas habilitadoras en contrato por rendimiento con empresas de manejo para hacer oferta en el corredor de DA debiendo en este caso además proporcionar un paquete completo de servicios e insumos a los productores.
- Cubre servicios profesionales solamente. Estos pueden ser cubiertos por profesionales independientes o por empresas, no ONGs.
- Para aplicar al fondo deben formalizarse los grupos de productores o asociaciones y abrir una cuenta bancaria.

Fondo para "Joint venture"

- Aplicable para empresas que quieren hacer inversiones de largo plazo en activos fijos en zonas de DA. Manejado por el SEAF.



Fondo de Garantía para Habilitación

- Aplicable empresas habilitadoras articuladas con asociaciones de productores.
- Fondos concursables entre empresas habilitadoras, asignables según varios criterios: relación costo-beneficio; mayor aporte propio de la empresa o menor cobertura de garantía; mayor inversión realizada; mayor número de productores integrados.
- La empresas habilitan con sus propios fondos y la garantía cubre, inicialmente, hasta el 30% del monto total habilitado en insumos, servicios de maquinaria o salarios a los pequeños productores.
- La garantía se coloca en una entidad del sistema financiero y va disminuyendo año a año hasta desaparecer.

**INSTRUMENTOS
PARA DESARROLLAR
MERCADOS Y ATRAER
INVERSIÓN PRIVADA EN
ZONAS RURALES POBRES**

CRÉDITO Y CO-INVERSIÓN EN BASE A EXTERNALIDADES AMBIENTALES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS: LA EXPERIENCIA DE CONDESAN

Rubén Darío Estrada
Economista
CONDESAN

ANTECEDENTES

La pobreza y la degradación ambiental son dos problemas fundamentales que frenan el desarrollo sostenible en las regiones de montañas. El incremento de este círculo vicioso en Latinoamérica en general –y en la zona de los Andes en particular– se atribuye a un aumento de la presión de la población y a la utilización de zonas marginales para la producción agropecuaria (De Janvry y Glikman 1991), las que en un principio mantenían su fertilidad natural pero que en un proceso de deterioro de 30 años han ido perdiendo la productividad. A partir del año 1990 la concentración de pobreza en niveles pocas veces vistos en el pasado, comenzó a agravar el problema de las montañas (Ángel y Jaramillo 1999, Escobal 1994), debido principalmente a la descapitalización del sector agropecuario y a la reducción de precios de esos productos. Esto modificó sustancialmente la necesidad y la eficiencia de los sistemas de financiación para los pequeños productores, y mostró que el crédito y el microcrédito son mecanismos necesarios e importantes, pero muy limitados para generar por sí solos cambios en la pobreza rural.

Esto se debe fundamentalmente a que los sistemas de financiación contribuyen muy poco a reducir los principales factores encontrados como limitantes para incrementar los ingresos rurales:

- El deterioro de los términos de intercambio entre el campo y la ciudad,
- El deterioro de los recursos naturales que en el corto y mediano plazo reducirán la productividad y el potencial de utilizar insumos modernos por falta de retención de agua en el suelo,
- El incremento de los costos de transacción entre los pequeños productores que ha crecido con los nuevos esquemas solidarios de financiación, dejando por fuera del sistema a los productores más necesitados,
- La vulnerabilidad económica, por descapitalización del sector ante variaciones climáticas y de precios.

Durante cinco años, el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Región Andina (CONDESAN), ha estado impulsando mecanismos para estimular a los empresarios a acompañar a los pequeños productores en el proceso de entrada a los mercados garantizando un mínimo de inversión, administración y creación de capital social. La experiencia ha sido muy positiva y muestra que se necesita un flujo permanente de los recursos de la ciudad al campo y que estamos en el momento propicio para convertir las externalidades ambientales en un nuevo mecanismo de

desarrollo que, elevando la rentabilidad de los sistemas de producción, podría generar una base sólida de competitividad al lograr seguridad alimentaria, generación de empleo y nuevos niveles de administración de la inversión rural. El aporte por externalidades ambientales cada vez se solidifica más. En Colombia en los últimos 5 años han existido transferencias de la sociedad civil a los productores agropecuarios por más de 140 millones de dólares, gracias al aporte de cerca de 5 millones de personas (Contraloría General de la República, Colombia, 2002).

Este documento presenta los principales elementos considerados por CONDESAN en el desarrollo de la metodología, de las alianzas estratégicas conformadas y de la retroalimentación temprana que se ha logrado con algunas de ellas. Este es un proceso nuevo y el objetivo es construir experiencias sobre la base de casos concretos de inversión en alianzas estratégicas entre empresarios y pequeños productores.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EXTERNALIDADES AMBIENTALES

Las externalidades ambientales tienen ciertas características que contribuyen a resolver los problemas que están enfrentando los pequeños productores y, por lo tanto, es fundamental que sean la base para generar la nueva dinámica de desarrollo. Las principales son:

- Es difícil que los términos de intercambio se deterioren favoreciendo a las zonas urbanas. Esto permite tener seguridad sobre una competencia equilibrada entre el campo y la ciudad para los próximos 20 años.
- Los políticos no pueden ignorar su importancia y por lo tanto es difícil que puedan discriminar a los productores que ayudan a reducirlas.
- Los empresarios saben que un manejo racional del medio ambiente les reduce costos, amplía mercados y competitividad.
- Es muy fácil ligarlas a la generación de bienes públicos como educación y salud.
- Es fácil ligarlas a la producción de alimentos de autoconsumo para que el esquema subsista en momentos de crisis.

El principal problema que tenemos con las externalidades ambientales, que son mencionadas constantemente, es que para que sean funcionales como mecanismo de desarrollo requieren:

- Que se cuantifiquen y valoren identificando espacialmente los sitios con mayor potencial de impacto.
- Que el ciudadano urbano sea consciente de las magnitudes que representan y pague por ellas.
- Que los empresarios sean conscientes de la necesidad de unir la solidaridad y el medio ambiente para competir mejor.

METODOLOGÍA DESARROLLADA POR CONDESAN

La metodología de CONDESAN se basa en los siguientes pasos:

- Estimación del impacto del uso actual de la tierra en cuanto a disponibilidad de agua, generación de sedimentos, balance de gases invernadero y ventanas de mercado.
- Estimación del impacto de nuevos escenarios de uso de tierras caracterizando y cuantificando las externalidades.
- Retroalimentación temprana del impacto de la inversión en la evolución local de los sistemas de producción y finca.
- Evaluación de cambios en la generación de empleo por un nuevo uso de la tierra.
- Diseño y conformación de alianzas estratégicas para implementar las alternativas.

Esta metodología está orientada a resolver los principales retos que debemos enfrentar en el sector rural en los próximos 10 años. El primero de ellos será cómo incrementar los ingresos de los productores pobres con un panorama de reducción de precios agropecuarios y limitado poder político para proteger al sector. El segundo, cómo institucionalizar las externalidades ambientales y sociales como elementos estimuladores de la inversión rural; y el tercero, cómo lograr la priorización del empleo y la calidad de vida sobre la productividad, en las regiones de montaña.

Para enfrentar estos retos CONDESAN ha propuesto modificar algunos elementos de la tecnología tradicionalmente usada en los proyectos de investigación y desarrollo. Los principales son:

ANÁLISIS EX ANTE

Para resolver los problemas de los pequeños productores, el estado y los empresarios deben estar dispuestos a jugar un rol más activo en la promoción de la inversión privada en el sector rural. Los análisis tradicionales de evaluación de proyectos fueron necesarios, pero de poca utilidad para concretar las alianzas y la inversión rural. Esto se debe a que la mayoría de las alternativas atractivas para los productores pequeños son de largo plazo y existe una gran incertidumbre sobre riesgos climáticos y precios (una revisión de los análisis ex ante en proyectos de desarrollo, mostró que los rendimientos eran sobreestimados en un 40%, [Nelson, Friedman y Estrada 1998, Estrada 1996, Estrada, Paladines y Quiroz 1996]). Adicionalmente, los inversionistas y los gobiernos locales utilizan precios oficiales en sus análisis (por ejemplo salarios mínimos vigentes) y costos que son irrelevantes para estimar la rentabilidad real (Nelson, Friedman y Estrada 1996). Bajo estas circunstancias, los análisis de prefactibilidad constituyen un proceso académico poco útil para tomar decisiones entre los socios.

De mayor utilidad resulta un análisis de precios sombra bajo diferentes escenarios. Esto permite una discusión más amplia, entre los socios, acerca de las ventajas de conformar alianzas por la complementariedad de los recursos que se aportan y no tanto por los beneficios económicos sobre los cuales se tiene poca certeza. Con este análisis se acepta más fácilmente la propuesta de participar por un porcentaje de la venta del producto, independientemente de la rentabilidad obtenida.

Este tipo de análisis ha sido de gran utilidad para hacer inversiones en cultivos con alto uso de mano de obra y en aquellos de rendimiento tardío. Ello se debe a que la economía se está volviendo muy especulativa y el precio de los recursos cada vez está menos relacionado con el costo de producción y/o de oportunidad:

- Los gobiernos fijan salarios mínimos muy superiores a los reales pues las tasas de desempleo están cercanas al 20% y el subempleo al 40%;
- El precio de las materias primas se rebaja hasta en un 30% si se paga al contado y los empresarios fijan tasas de interés muy superiores a su potencial de colocación cuando financian proyectos con alto uso de mano de obra.

SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

El objetivo de la selección de la población y su localización es hacer un verdadero proceso participativo que garantice, desde el principio, que estamos invirtiendo en el área y población objetivo donde se obtendría un mayor impacto social. El éxito del proceso está relacionado con la utilización del mecanismo costo-efectivo para seleccionar la población participante a través de la identificación de los elementos fundamentales que conforman su calidad de vida, el número de jornales adicionales que se pueden crear y la retribución por jornal que estimularía una nueva dinámica de desarrollo. A lo largo de 3 años se han evaluado técnicas de mezclas de censos con percepciones locales de calidad de vida. A través de estos mecanismos se diseñan criterios de inclusión y exclusión que permiten priorizar la población de acuerdo a sus necesidades no satisfechas. Posteriormente se ha pedido a informantes calificados (alcaldes, enfermeras, jefes de centros de salud, etc.) que validen las priorizaciones realizadas y/o expliquen las razones por las cuales algunas personas no están clasificadas como pobres. El objetivo de CONDESAN es trabajar para estas personas con pocas alternativas, por ser las que no tienen acceso a los planes generales de los gobiernos.

El costo del proceso está muy relacionado con el interés de las comunidades en colaborar con el mismo. Las instituciones que manejan las estadísticas están más interesadas en cobrar por la información, mientras que los alcaldes están ansiosos en colaborar con la recolección de información pues es un insumo básico para garantizar la repercusión social de muchas alternativas de inversión en sus planes de desarrollo.

CUANTIFICACIÓN DE LAS EXTERNALIDADES AMBIENTALES

El objetivo de impulsar el análisis de externalidades es tener información para evaluar el potencial económico y social que existe para estimular la inversión rural y mejorar a su vez la calidad de vida. Es difícil encontrar alternativas que sean complementarias respecto a la generación de empleo, medio ambiente y equidad, siendo entonces necesario realizar análisis de las relaciones de intercambio (trade off) entre estos componentes.

Las externalidades ambientales están muy relacionadas con el manejo del agua, los sedimentos y la captura de CO₂. Esto implica utilizar metodologías de análisis de cuenca haciendo amigables las tecnologías y herramientas disponibles y socializando la información para que sea asequible y los proyectos puedan utilizarla para tomar decisiones (Estrada y Posner 2001).

Sobre la base de las experiencias desarrolladas (análisis en 60 cuencas), estamos en capacidad de identificar en forma más precisa la ubicación, magnitud y distribución en el tiempo de varias externalidades.

Un punto importante es la caracterización y localización de áreas críticas, con alto potencial de externalidades ambientales. La metodología está orientada a identificar las áreas que están contribuyendo más a la externalidad y el tipo de factor que más incide en su magnitud. Para cada cuenca y/o subcuenca se caracterizan las unidades de respuesta hidrológica (URH)¹ y se hace un seguimiento de unos 20 años de la precipitación, escorrentía, flujo lateral, retención de agua en el suelo, aporte de agua al caudal, erosión y evapotranspiración total y potencial. A través de encuestas se estiman los niveles de productividad de las diferentes URH y se ajusta la productividad a través de la evapotranspiración. Este análisis permite hacer el trade off entre balances hídricos, producción de biomasa total (para estimar la captura de carbono) y productividad.

Identificadas las URH con mayor potencial de producir cambios en el uso de la tierra se hace un análisis de escenarios para mirar el impacto de los cambios en cobertura en las externalidades ambientales. A través de modelos de optimización se evalúa el cambio marginal que se daría en el uso de la tierra bajo diferentes niveles de análisis:

- Eficiencia económica considerando el precio de bienes transables,
- Cambios adicionales considerando el precio sombra de los recursos y en especial de la mano de obra, y
- Cambios adicionales cuando se evalúan los encadenamientos por generación de empleo y producción. Una descripción detallada de la metodología se presenta en Estrada, 2003.

CAPACITACIÓN DE UNA MASA CRÍTICA DE TÉCNICOS

Estos análisis son complejos y se requiere la conformación de una masa crítica de técnicos e investigadores que permanentemente estén cuantificando las externalidades ambientales y el precio sombra de los recursos. Estos son elementos fundamentales para que los empresarios, gobiernos locales y productores se integren en alianzas estratégicas. En los últimos 2 años CONDESAN ha capacitado a 100 personas de los países de la zona andina en los análisis de cuenca y externalidades (Estrada 2000) y ha estudiado más de 60 cuencas en las zonas de montaña de Colombia, Ecuador y Perú. Tiene, asimismo, una base de información georreferenciada de más de 4000 URH en los países andinos. Esta información es complementaria a la información de análisis de sistemas de producción que está en manos de los socios de CONDESAN.

¹ Se entiende por unidad de respuesta hidrológica -URH a una área geográfica dentro de una subcuenca donde el comportamiento de la productividad, balances hídricos y generación de la externalidades son similares. Esto ocurre cuando la precipitación diaria, tipo de suelo, pendiente y cobertura son iguales.

PASOS SEGUIDOS POR CONDESAN PARA HACER OPERATIVO ESTE NUEVO ENFOQUE

El objetivo del proyecto de políticas de CONDESAN es tener suficientes estudios de caso para documentar el potencial de las externalidades ambientales como alternativa para generar una nueva dinámica, y como un mecanismo más ágil para conformar alianzas estratégicas. Para poder responder adecuadamente a esta necesidad se requiere hacer operativa la metodología de CONDESAN y concretar proyectos productivos a través de alianzas estratégicas con pequeños productores.

El caso del establecimiento del cultivo de mora en Pensilvania, Caldas (Colombia), muestra los pasos metodológicos seguidos en los procesos apoyados por CONDESAN.

PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EN LA PRIORIZACIÓN DE ALTERNATIVAS

A través de talleres comunales liderados por las juntas de acción comunal, la alcaldía y la Fundación Dario Maya, la comunidad hizo una preselección de las alternativas más promisorias para la generación de empleo. En general todas las alternativas mostraron un débil desempeño económico cuando se realizaron los análisis considerando el valor de los bienes e insumos transables. Con el salario mínimo vigente no había alternativa viable que pagara el interés mínimo de financiación.

ANÁLISIS EX ANTE DE PRODUCTIVIDAD, INGRESOS E IMPACTO AMBIENTAL

La alternativa más promisoria era la producción de mora. En el Cuadro 1 se presentan los principales resultados de los análisis. Como se puede apreciar, para el establecimiento del cultivo se requiere una alta inversión (tres veces el capital promedio de un productor). Los gastos anuales son altos y recién a partir de tres años se comienza a lograr el punto de equilibrio entre los gastos y los beneficios acumulados. Un análisis de sensibilidad mostró que aun con una reducción de productividad del 40%, se lograban ingresos superiores a los precios sombras del jornal en la zona, siendo una alternativa muy atractiva para personas desempleadas, especialmente señoritas jefas de hogar. El atractivo del proyecto se centra en la generación de empleo (300 jor/ha/año) y en el impacto en las externalidades (reducción de 25 t/ha/año) que se logra al pasar de cultivos de maíz y frijol a siembras permanentes (5 años) de mora con cobertura de arachispintoi.

Cuadro 1. Análisis ex ante de la producción de mora en Pensilvania, Colombia

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Mano de obra generada (jor/ha)	60	91	291	316	316	1074
Insumos comprados (dol/HA)	234	884	842	547	546	2853
Rendimiento bruto (Kg/HA)	0	150	10000	10000	10000	30150
Rendimiento neto (kg/ha)	0	142	9500	9500	95000	28642
Otros costos (dol/ha)	298	895	1324	1331	1331	5179
Costos totales (dol/ha)*		3823**	4876	5039	5037	14952
Ingresos totales (dol/ha)		121	8075	8075	8075	24346

* Este valor incluye los insumos comprados, otros gastos y una retribución por jornal de 6.4 dólares.

** Este valor incluye los costos del primer año.

SE CONFORMARON DOS ASOCIACIONES ECONÓMICAS DE PRODUCTORES: ASOBOL Y ASOMORA

La comunidad se organizó a través de dos asociaciones de productores, cumpliendo con los requisitos legales para participar de los sistemas de financiamiento del gobierno a través del Fondo Agrícola de Garantía, que proporciona el aval para el 80% de la inversión cuando se producen alianzas entre empresarios y pequeños productores en empresas de cadenas productivas.

Se hizo una alianza estratégica entre la Federación de Cafeteros, alcaldía, unidades municipales de asistencia técnica (UMATA), CORPOICA, dos fábricas procesadoras (Pasicol y Postobón), un empresario local, los productores, Fundación Dario Maya y CONDESAN.

Cada uno de estos socios participó en el proyecto aportando recursos y teniendo un porcentaje de la producción. Para garantizar la venta, se hizo una agricultura por contrato con dos socios empresariales, garantizando precios de largo plazo con ajustes anuales en base a la inflación, firmándose los respectivos pagarés. La Fundación Dario Maya se encargó de la administración del proceso y de la recuperación del capital; la Federación de Cafeteros y CORPOICA prestaron la asistencia técnica, y la alcaldía aportó los técnicos de la UMATA para organizar la producción de matas en los viveros y la distribución en el campo.

SE PRODUIJERON LOS MATERIALES DE SIEMBRA EN FORMA COMUNITARIA Y A GRAN ESCALA

Los empresarios (productores e industriales) financiaron la producción de plantones y garantizaron el establecimiento y sobrevivencia de las siembras en el campo. Las señoras de bajos ingresos (80% de los participantes) pagaron el material 5 meses después que fue transplantado, garantizando de esta forma un establecimiento exitoso de la plantación. Este esquema permitió que todos los productores tuvieran acceso al mismo material de siembra, lo que garantizaba su comercialización posterior por la uniformidad de la fruta.

LOS PRODUCTORES SE DIVIDIERON EN DOS GRUPOS QUE FUERON LIDERADOS POR EL SECTOR PRIVADO (FUNDACIÓN DARIO MAYA) Y PÚBLICO (ALCALDÍA DE PENSILOVANIA)

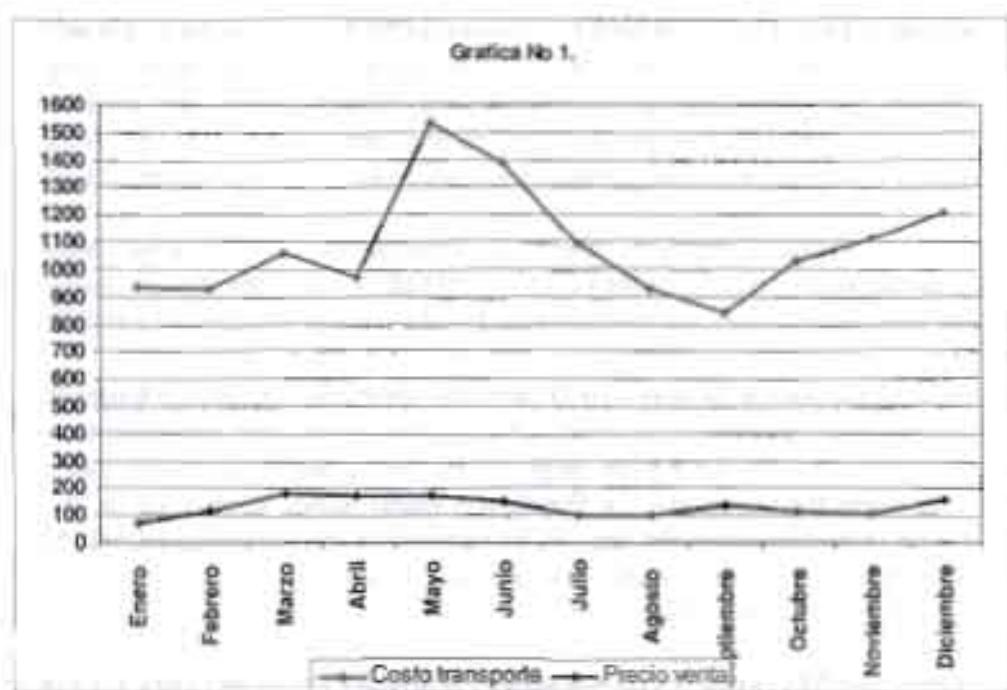
La experiencia previa de CONDESAN había mostrado que existe una tendencia natural de las alcaldías a ser menos estrictos con la recuperación del capital. Esto se debe a que generalmente en estos planes participan las personas más pobres, a que existen menos controles sobre el desempeño del cultivo pero, en especial, a que los políticos son menos eficientes que el sector privado para recuperar el capital invertido, pues prefieren no presionar a sus electores. Los 100 participantes se separaron en dos grupos de igual tamaño y se hizo un seguimiento durante 4 años.

PRINCIPALES RESULTADOS

En las siembras participaron 100 productores de los cuales 80 eran mujeres cabeza de hogar, que después de tres años seguían con sus cultivos. Los principales resultados son:

POTENCIAL DE CULTIVOS INTENSIVOS PARA ATACAR LA POBREZA CRÍTICA

En la gráfica 1 se presenta la relación entre el precio de venta y el precio de transporte. A pesar del gran incremento en los costos de transporte, éstos siguen representando menos del 12% del valor del producto. Ello es fundamental para poder impulsar zonas marginales que generalmente están muy alejadas de los centros de procesamiento y consumo.



La generación de empleo fue muy similar a la planeada inicialmente, pero por temporadas se presentó una reducción de la atención del cultivo por el volumen de trabajo en el hogar de las madres cabeza de familia. Debido a la poca diferencia en retribución por jornal entre los trabajos del campo y algunos trabajos domésticos, ellas muchas veces preferían estar cerca de sus casas. En general todas aceptan que el cultivo de mora es una opción válida para los momentos difíciles, pero el problema fundamental es la poca disponibilidad de tierras cerca al sitio donde tienen sus viviendas.

EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL CULTIVO

En general, la productividad del cultivo fue sobreestimada en más de un 60% en los análisis ex ante. La producción promedio de 7,35 kg/planta/año sólo fue alcanzada por un productor. El promedio de los dos primeros años fue de 3,2 kg/planta/año. Según los técnicos, no se alcanzó la meta de productividad por los problemas fitosanitarios debido a que el año se presentó muy lluvioso.

No existió una relación entre los tamaños de la operación y la productividad del cultivo. Algunas personas con áreas menores a 0,5 hectáreas mostraron índices de productividad superiores a las plantaciones mayores a 5 hectáreas.

La eficiencia en el manejo de la fruta fue muy buena. Las pérdidas totales fueron inferiores al 1%, a pesar de que el sitio de procesamiento se encontraba a 8 horas de transporte del lugar de producción del cultivo.

NIVEL DE INGRESOS

El valor por unidad se mantuvo en pesos constantes del 2000, pero sólo se obtuvo la mitad de los ingresos programados debido a problemas de productividad. Sólo se recibió el 30% de los

ingresos programados en dólares, pues existió una gran devaluación sin un proceso paralelo de inflación. Esto muestra lo complejo que es hacer planes de desarrollo con dinero prestado en dólares.

A pesar de todos estos problemas, la alcaldía y las familias están ampliando la producción de mora. Ello se debe principalmente a la generación de empleo lograda en los últimos dos años tanto por la producción de mora como por los encadenamientos hacia delante y hacia atrás.

IMPACTO AMBIENTAL

La erosión se redujo significativamente desde el momento de la siembra. El pasto kicuyo (*P. clandestinum*) fue una magnífica cobertura y la labranza mínima utilizada garantizó la reducción total de la erosión.

CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO

A través de los estudios de casos se ha podido demostrar el gran impacto logrado en manejo ambiental y generación de empleo. Esto ha llevado a la creación de nuevas políticas crediticias para apoyar alianzas estratégicas entre empresarios y pequeños productores. Las principales características de estas políticas (establecidas por el Fondo Financiero Agropecuario) se reflejan en los siguientes puntos, necesarios para acceder a los préstamos:

- Una asociación de productores y/o un empresario que actúe como integrador.
- Cultivos de tardío rendimiento o baja rentabilidad.
- 1/5 del área en manos de pequeños productores.
- Contrato de compra de producto con acompañamiento técnico.
- Aval de los productores grandes y medianos por el 20%.
- Fondo de garantías agropecuaria por el 80%.

NECESIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el Cuadro 2 se presenta el movimiento de los créditos suministrados gracias a las alianzas estratégicas con productores pequeños. Como se puede apreciar, los préstamos han sido muy dinámicos. En el primer año (2001) se prestaron más de 32 millones de dólares por esta modalidad (FFA 2002). Sin embargo, la mayoría de los recursos ha ido a organizaciones de productores con muchos años de tradición, pero no está llegando a los pequeños productores que tradicionalmente no tienen acceso a recursos. La gran ventaja de todo el esquema es que está funcionando, y se están considerando aspectos ambientales y sociales en la formulación de las alternativas.

Para que el sistema cumpla con los objetivos sociales y ambientales para el que fue diseñado se requiere un seguimiento y evaluación por parte del gobierno y/o las instituciones privadas, que a través de retroalimentación temprana de los impactos documente el verdadero beneficio social de estos programas. Da la impresión de que el 25% del área en manos de pequeños productores es

una meta muy pobre para lograr que los empresarios ayuden en los procesos de administración y asistencia técnica que se está buscando implementar con este nuevo tipo de crédito.

Cuadro 2. Préstamos a través de alianzas estratégicas

Asociación	Uso	Área Miles Ha	Nº créditos	Nº usuarios	Monto financiado MIL. US\$
Nestlé-Colanta	Tanques fríos		260	1105	2,1
Ingenios azucareros	Siembra caña	82,0	8	1282	19,8
Fondos ganaderos	Compra semientales		3	562	2,6
Molino-productores de arroz	Siembra arroz	9,1	14	1845	1,0
Productores de tabaco	Siembra tabaco	2,1	1	655	1,5
Cadena avícola	Siembra maíz, sorgo, soya	10,9	14	3383	2,3
Total			320	8832	32

Fuente: FFA, 2002.

CONCLUSIONES

- Las externalidades ambientales son un mecanismo sólido para generar un flujo permanente de recursos al sector rural.
- El análisis de externalidades ha sido el elemento fundamental para obtener recursos de inversión en casos específicos, donde no había otras fuentes de financiación.
- La implementación comercial de las propuestas metodológicas se hizo más rápido que el desarrollo de los análisis de priorización. Esto hace que existan muchas líneas de créditos y los respectivos recursos, pero muy pocos técnicos capacitados para hacer los análisis.
- La propuesta metodológica ha sido bien aceptada pero no se está implementando comercialmente con la población más pobre ni considerando la externalidad ambiental como un elemento importante.
- El principal reto es cómo acelerar el proceso para lograr una priorización de la inversión identificando sitios donde el impacto sea máximo en pobreza y medio ambiente.
- La administración de los recursos a nivel local es el principal elemento en el éxito económico de este tipo de empresas. Las alternativas administradas por los gobiernos locales convocaron fácilmente a la población, pero fallaron en la implementación y seguimiento de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ángel, A y Jaramillo, C.P. 1999. Police reform in the rural sector. El Salvador and Colombia. The case of non-identical twins. Paper presented at the International Workshop assessing the impact of agricultural research on poverty alleviation, Internaciona Center for Tropical Agriculture (CIAT). San José de Costa Rica.
- Contraloría General de la República. CGR. 2002. *Informe final de transferencias del sector eléctrico al medio ambiente*. Bogotá. <http://www.contralorigen.gov.co/cdmedioambiente/>
- De Janvry, A. Y P. Glikman. 1991. "Encadenamientos de la producción en la economía campesina en el Ecuador". En: *Estrategias para mitigar la pobreza rural en América Latina y el Caribe*, FIDA e IICA.
- Escobar, J. 1994. "Impacto de las políticas de ajuste sobre la pequeña agricultura". *Debate Agrario* 20: 51-78. Lima, Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES).
- Estrada, R.D. 1996. Limitaciones y potencialidades del medio natural para el desarrollo de sistemas de producción campesinos en los andes. En: *Memorias del Seminario Regional para la Promoción de Sistemas de Producción Agrícola Sostenible para el Sector Campesino en los Andes Centrales* págs. 181-199. Quito, Ecuador, FAO, IICA, CONDESAN, CIP, OEA.
- Estrada, R.D. 2000. Socializando el análisis de cuenca para mejorar el manejo local de los recursos naturales. Programa de Manejo de Recursos Naturales, Ministerio del Medio Ambiente. Convenio MINAMBIENTE-JCFES-SECAB. Documento CONDESAN 5/2000.
- Estrada, R.D., O. Paladines y R. Quirós. 1996. Pobreza y degradación de suelos en los Andes altos. La experiencia de CONDESAN. VII Reunión de RIMISP. 10 al 13 diciembre. Turrialba. San José de Costa Rica.
- Estrada, R.D. y Posner, J. 2001. "The watershed as an organizing principle for research and development: An evaluation of experience in the Andean Ecoregion". *Mountain Research and Development* 21 (2): 123-127.
- Fondo Financiero Agropecuario. Varias publicaciones, 2002.
- Nelson, M. S. Friedman, R.D. Estrada. 1997. IFAD's Poverty Alleviation Operations for Slope Agriculture in Latin America and the Caribbean: Natural Resource Management Issues. Reporte confidencial preparado para Technical Advisory Division IFAD. 120 p.
- Rivera, B. y R.D. Estrada. 1999. Model for the Empowerment of a Local Community by Policy Criteria Trade-Off Analysis. Trabajo presentado al World Symposium. Association for Farming System Research and Extension (AFSRE). (Pretoria, South Africa, Nov 30-Dec 4, 1998).

¿POR QUÉ ALTERNATIVAS?

Andreas Brickman
GTZ

El tema de este día, Alternativas para el Financiamiento e Inversión en Ámbitos de Pobreza Rural, es el tema de un nuevo proyecto de la GTZ, por eso agradezco a los expositores sus interesantes charlas, muy valiosas para nuestro trabajo. Sin embargo, la primera pregunta que me surge al ver el título es ¿por qué alternativas? Desde mi punto de vista, la mayoría de los proyectos tradicionales en este ámbito fracasaron. En ese sentido, agradezco enormemente a Ives Moury por su primera exposición. Tenemos que buscar algo nuevo, tenemos que buscar un camino que pueda cambiar un poco la situación y por eso me gustaría aclarar un poco las definiciones y los términos que se han usado.

Desde hace pocos años el poblador pobre está siendo visibilizado. Anteriormente, nadie se había dado cuenta de que el pobre existía como cliente; no era considerado como tal por las instituciones financieras. Sin embargo, hoy en día el pobre es una persona a la que se le atribuyen todas las virtudes. Pero el problema, en nuestra opinión, es que hace falta aún definir el grupo meta de los servicios financieros. Actualmente existen muchos proyectos que se dedican a dar créditos para alivio de la pobreza. Pero desde nuestro punto de vista, el crédito, en vez de disminuir la pobreza, en realidad la aumenta aún más.

En el ámbito rural hay siete necesidades básicas por financiar: consumo (alimentos, ropa, fiestas), seguridad, transporte, salud, educación, vivienda y negocios, o sea la microempresa. De todas ellas, sólo la microempresa se puede financiar con crédito. Si la gente pobre, que tiene pocos recursos, financia sus otras necesidades con créditos, va a incrementar su pobreza en lugar de disminuirla. ¿Por qué?, pues porque tiene que devolver el dinero –si lo puede hacer– con una tasa muy alta de interés, las tasas en el ámbito rural llegan hasta el 50% anual.

Por eso, tenemos que definir claramente cuál es nuestro grupo objetivo para el crédito. Es verdad que el pobre tiene que ahorrar, pero no es cierto tampoco lo que afirman muchos estudios: que para el pobre es fácil ahorrar.

Como GTZ hemos trabajado durante 15 años el rubro del ahorro urbano en las cajas municipales y de esa experiencia puedo decir con conocimiento que todas las cajas prestaban con los ahorros y hasta hoy día financian todos sus créditos con los ahorros, pero el ahorro urbano es muy diferente al rural. Los pobladores urbanos cuando tienen excedentes guardan su dinero para generar más excedentes, pero el pobre rural no tiene excedentes, él tiene que ahorrar por

necesidad –como bien lo explicó Ives Moury en su primera charla–, él no puede financiar sus necesidades de salud, educación y las demás con créditos, tiene que poner algo de sus ingresos familiares en un sitio rentable y seguro.

Veo muchos problemas en financiar el ámbito pobre rural en general si no fomentamos un cambio en el comportamiento de la gente, si no definimos claramente cuál es la clientela, quién puede devolver el crédito, que son los dos grandes riesgos que malogran la cultura crediticia, porque mucha gente percibe los créditos como subsidios, como regalos y no los devuelven. De esta manera el riesgo crediticio para las instituciones microfinancieras aumenta.

Nos preguntamos por qué no hay ahorros, por qué no hay créditos. El dinero se comporta como cualquier animal tímido: si hay riesgo, se aleja rápidamente; por el contrario, si se siente seguro, protegido, viene. Lo mismo sucede con el dinero. No es posible imponer que el dinero llegue al ámbito rural. Si no hay inversiones rentables, nadie va a invertir.

¿Cómo podemos cambiar o cómo debemos enfocar este problema?, ¿por qué no hay oferta crediticia suficiente? Hay que tener en consideración que el riesgo es alto: riesgo climático, riesgo de precios, riesgo de rendimientos (porque éstos son bajos), en tanto que los costos en general son altos y no alcanzan los ingresos para pagar los créditos. Entonces, tenemos que vincular, contactar a diferentes organizaciones, a los prestatarios, a los campesinos con las instituciones microfinancieras, para bajar los costos y para conocer mejor los problemas que tienen los campesinos en su trabajo diario.

¿Cómo se puede enfocar este problema?, desde nuestro punto de vista, el riesgo climático se puede afrontar solamente con un seguro que asuma el riesgo crediticio, que no asuma la cosecha. En lo que respecta a la parte del ahorro, pensamos que el pobre tiene que ser convencido con un incentivo, con un apoyo, para que ahore sistemáticamente veinte o treinta soles mensuales, para que de esta forma al cabo de dos o tres años tenga mil soles adicionales a los incentivos, y de esta forma vea que ya tiene la posibilidad de ahorrar. No es fácil pedirle a los pobres que ahorren si no tienen excedentes, es una labor muy fuerte, como ha quedado demostrado con las cajas municipales. Se necesitan 5 años por lo menos para convencer a la gente de que ponga una parte de sus recursos en ahorros en una institución financiera.

LA POBLACIÓN RURAL Y LA ECONOMÍA DE MERCADO

Guillermo Fajardo Torres
Presidente de Directorio Edipyme Edyfcar

Las presentaciones enfatizan en dos participantes claramente identificados, por un lado los campesinos sujetos de la intervención y por otro, las ONG's interesadas en contribuir a mejorar las condiciones de vida del poblador rural, con intervenciones que apuntan al incremento de los ingresos económicos de aquellos, vía la implantación de cultivos orientados al mercado.

En lo que se refiere a los campesinos receptores del apoyo, los expositores aparentemente consideran sus debilidades y limitaciones para incorporarse en un mundo globalizado como una condición coyuntural, por lo tanto de relativamente fácil superación con intervenciones puntuales. Por el contrario, consideramos que cualquier intervención para mejorar sus condiciones de vida debe partir del reconocimiento que la desventaja del poblador rural para participar en una economía de mercado tiene un carácter estructural y multidimensional. Por lo tanto, cualquier intervención debe contemplar esta condición.

En efecto, la condición actual del campesino está marcada por su clara limitación de acceder a los diversos mecanismos que la sociedad pone a disposición de sus ciudadanos, por ejemplo el acceso a la educación. Generalmente, los campesinos tienen primaria o secundaria incompleta, siendo, en cualquiera de los casos, de una calidad dudosa. Asimismo, su posibilidad de negociación en las relaciones de mercado está limitada por su mínimo volumen de oferta, falta de información sobre el mercado, dificultad en el manejo de información, urgencias económicas permanentes (de allí su condición de pobreza), desconocimiento y dificultad para hacer valer sus derechos en las diferentes instancias de la sociedad, entre otros factores.

Aceptando este contexto, se debería reconocer que cualquier intervención requiere de significativas inversiones y participación de diversas disciplinas y especialidades. Así por ejemplo, inducir al campesino al cambio de cultivos por uno específico orientado al mercado, como mínimo requerirá capacitar al campesino en las nuevas técnicas de cultivo. La necesidad de una cantidad mínima de producción para ofertarla en mejores condiciones al mercado obliga a nuevos modos de trabajo, con definición de niveles de participación en la producción y en el reparto de utilidades; penetrar el mercado con nuevos volúmenes obliga a una relación diferente con mejor conocimiento y capacidad de negociación. El trabajo a diversa escala trae consigo el requerimiento de financiamiento en nuevas condiciones y diferente perspectiva. Finalmente, para asegurar la sostenibilidad del proyecto es imprescindible que el campesino se apropie de todas las intervenciones, debiendo necesariamente asumirlas con solvencia para que la intervención resulte

un beneficio real para él mismo, su familia y su comunidad. Sólo logrado esto, el proyecto puede considerarse exitoso.

Con esta perspectiva pasamos al segundo actor: las ONG's. En este evento se plantean fundamentalmente dos modalidades de apoyo. La primera se refiere a otorgar soporte al desarrollo económico de la comunidad vía un programa de crédito adecuado al proyecto que se está implementando. La segunda se refiere a la participación con capital de riesgo.

A mi entender, la primera forma de intervención plantea una serie de problemas que a la larga llevarán a la falta de sostenibilidad, aún cuando el soporte crediticio haya resultado exitoso en la fase de ejecución del proyecto.

En efecto, si quiere establecerse un sistema de créditos debe asegurarse que este servicio se seguirá prestando en las mismas condiciones una vez concluida la intervención, tanto en oportunidad, acceso y condiciones. Alternativamente, podría buscarse la forma de reemplazar este servicio por otros actores de la sociedad; el problema para esta segunda opción es la inexistencia real de estas alternativas.

En cualquiera de los dos casos, la continuación del servicio financiero pasa por su sostenibilidad operativa y financiera, posibilidad harto lejana en proyectos de limitada envergadura o pruebas piloto. Es que la rentabilidad no se consigue teniendo en cuenta únicamente el manejo del recurso cuando está colocado. En realidad, debe considerarse su rentabilización todo el tiempo. Por ejemplo, si se efectúan préstamos para cultivos de seis meses de duración, debe buscarse cómo rentabilizar el dinero los otros seis meses en que los fondos estarán sin uso. Seguramente esta opción sólo puede ser manejada con eficiencia por una organización cuya especialidad y objeto social sea el servicio financiero. Este último punto, es de por sí, objetivo de un proyecto específico.

Si a lo señalado se agrega que se está manejando un proyecto piloto, por lo tanto de escasas dimensiones, donde el crédito es un instrumento adicional para conseguir los resultados, seguramente las tasas de interés y demás condiciones estarán más orientadas al éxito inmediato del proyecto que a conseguir un servicio de crédito sostenible.

Un último punto relacionado con los servicios de crédito se refiere a la constante recomendación de que no sea una misma institución la que otorgue el servicio financiero y la asistencia técnica. Esto, porque si el proyecto no funciona, el campesino simplemente no sentirá la obligación del pago al no diferenciar claramente la diferencia de los servicios, con lo cual los efectos negativos de uno influirán inmediatamente en el otro.

En función de todo lo indicado, debe tenerse en cuenta que para establecer un sistema de crédito permanente se requieren ciclos y recursos más allá de los que normalmente está dispuesta a conceder la cooperación técnica, donde el objetivo del proyecto explícitamente sea el servicio de crédito.

El segundo modo de intervención, es decir la participación con capital de riesgo, ofrece interesantes alternativas. Por un lado la presencia de la ONG compartiendo la propiedad y el

riesgo lleva a una mayor posibilidad de éxito. Seguramente las habilidades y capacidades de los miembros de la ONG serán puestos a disposición, no solamente como una posibilidad de apoyo, sino como una necesidad de logro. Por otro lado, esta condición plantea intrínsecamente una presencia en forma permanente de la ONG hasta la consecución de lo propuesto.

Asimismo, desaparece el problema de endeudamiento de los campesinos vía créditos, asumiendo los riesgos de manera total por la realización de actividades novedosas en su rutina rural y de las que tienen poco manejo, especialmente en las relaciones de mercado. Entonces, el riesgo será compartido y el desafío asumido de manera conjunta.

Con este modo de intervención podría disminuir la presencia de los campesinos en la toma de decisiones y su participación efectiva en la gestión de la empresa. Experiencias anteriores en este modo de intervención indican que la mayor dificultad radica en la ausencia de un plan de retiro o en el incumplimiento de este plan cuando se ha conseguido el éxito.

Es importante también señalar que los plazos de intervención en esta modalidad son mayores, pero los niveles de inversión son los mismos pues los ingresos generados podrán ser considerados para cubrir labores de capacitación y asistencia técnica sin que se presenten problemas de carácter ético. En todo caso, esto depende –en gran medida– de la calidad de la institución externa participante y de los miembros que la conforman.

CLIENTES, RIESGOS Y ALIANZAS

Carolina Trivelli

Instituto de Estudios Peruanos - IEP

Antes de pasar a los temas sobre los cuales puedo, desde mi experiencia como investigadora dar una opinión, me gustaría puntualizar que en los planteamientos discutidos observo al menos tres nuevos "sentidos comunes".

Tales "sentidos comunes" que comparto, muestran un cambio en la lectura de las posibilidades y limitaciones del desarrollo económico en las zonas rurales. El primero de ellos, es que cuando se piensa en finanzas rurales, éstas ya no se asocian solamente con lo agropecuario. Hay un claro consenso en que las actividades agropecuarias no son las únicas relevantes en las economías rurales. Es más, generalmente no son las más importantes entre las fuentes de ingresos de los más pobres.

En segundo lugar, existe consenso de que en las zonas rurales los niveles de pobreza son graves (aun cuando se discuta mucho sobre las mediciones y cuantificaciones de la misma)¹. La pobreza no sólo es grave por su gran diseminación sino también porque su nivel ubica a los pobladores lejos del umbral de pobreza. Ello reduce el potencial económico de la zona rural y define sujetos de crédito con características particulares. Sin embargo, también hay consenso en que los niveles de pobreza y las características de la pobreza rural no implican que no haya sujetos de crédito, ni negocios atractivos, ni capacidad de ahorro.

En tercer lugar, hay un claro acuerdo en la importancia de las alianzas y redes y de la relación entre lo rural y lo urbano. Tanto las alianzas y redes como las relaciones entre lo rural y lo urbano exigen grandes esfuerzos para lograr relaciones justas, transparentes y sostenibles. Además, requieren de un mínimo de infraestructura pública y privada (caminos, comunicaciones, información, asistencia técnica, asistencia financiera y de gerencia, etc.), mostrando un espacio claro y definido para el accionar del sector público y privado.

Estos tres puntos, si bien no son muy novedosos, me resultan atractivos en tanto no fueron explícitos en las presentaciones, pero si implícitos. Ellos demuestran la apuesta por un desarrollo diversificado en el campo, por una relación armónica con lo urbano y sobre todo destaca a los

¹ Una revisión de esta discusión puede hallarse en Trivelli (2000). "Pobreza Rural: investigaciones, mediciones y políticas públicas". En: *Perú: el problema agrario en debate* SEPIAVIII, I. Hurtado, C. Trivelli y A. Brack, editores, págs. 199-255. Lima, SEPIA, IRD, ITDG.

pobladores rurales, pobres y no pobres, como agentes económicos y sociales integrados como ciudadanos. Como punto de partida me parece positivo, respetuoso y con un horizonte atractivo.

A continuación presento breves comentarios a temas específicos ligados al desarrollo de las finanzas rurales.

EL ROL DE LA DEMANDA Y DE LOS CLIENTES

Es usual encontrar recomendaciones y lecturas desde el lado de la oferta y de las propuestas de desarrollo para los mercados financieros rurales. Además de las aproximaciones tradicionales sobre el volumen de recursos financieros que se ofertan en las zonas rurales, se suelen encontrar propuestas sobre normas e instituciones, sobre el tipo de operador financiero adecuado para el medio rural, su tecnología y alcance, etc. Sin embargo, en esta reunión encontramos una gran preocupación por el rol y las características de la demanda de recursos y servicios financieros en el ámbito rural. La consideración central de los clientes, sus preferencias y necesidades parecería obvia pero no lo es, y ha sido incorporado recientemente como eje de análisis.

En nuestro país esto se refleja en la limitada producción académica desde esta perspectiva. Asimismo, el trabajo de entidades financieras (y también de otros tipos) orientado hacia "el servicio al cliente" es relativamente nuevo, mucho más en lo relativo a cuestiones rurales².

La consideración de la perspectiva del cliente tiene grandes atractivos. Quien no conoce a su cliente o no logra darle un servicio satisfactorio está condenado a fracasar como empresa (pública o privada) o, por lo menos, a agonizar. Los clientes en el ámbito rural tienen demandas claras que han de convertirse (y de alguna manera ya lo vienen logrando) en exigencias para las entidades financieras a partir de las cuales se han de redefinir las instancias financieras que atiendan dichas plazas. El tema más trabajado ha sido el del crédito, donde los demandantes han jugado un rol importante en el diseño e implementación de tecnologías innovadoras para lograr servir adecuadamente a clientes rurales, que como sabemos tienen características particulares que complican las transacciones crediticias (dispersión geográfica, actividades riesgosas y estacionales, similares productos y riesgos, etc.). Si bien se ha avanzado en esta ruta, es largo el camino por delante antes de lograr productos financieros atractivos y funcionales a los pobladores rurales.

La perspectiva de los clientes permite identificar problemas en los actuales sistemas de financiamiento para el campo. En un trabajo sobre crédito agropecuario para pequeños productores de costa se identificaron un conjunto de razones que hacen que productores, sujetos de crédito con capacidad de pago, se abstengan voluntariamente de trabajar con prestamistas formales. Estas razones pasan por cuestiones ligadas a la tecnología de los prestamistas, pero sobre todo por una suerte de "racionamiento por riesgo (o auto racionamiento)", que podría salvarse con ajustes en la política de las instituciones formales y en la legislación, o con el

² En este sentido hay que destacar el rol de la investigación académica como proveedor de lecturas independientes y de recomendaciones para la gestión de los operadores financieros.

desarrollo de otros mercados (como el de seguros, por ejemplo)³. Estos resultados, aparente obvios, sólo logran ser entendidos a cabalidad desde la perspectiva del cliente.

Pero hoy es claro que el crédito es uno de varios servicios financieros que demandan los pobladores y que aun dentro del tema crédito hay novedades. Una de ellas sería, por ejemplo, la incorporación y creciente importancia del crédito de consumo como herramienta fundamental en el desarrollo de instrumentos financieros que permitan a los pobladores rurales "suavizar" su consumo ante eventos inesperados y/o aprovechar oportunidades de negocios de cortísimo plazo.

Los servicios financieros requeridos por los pobladores rurales, además del crédito, son muchos. Entre ellos, la existencia de un sistema de ahorro que permita la acumulación de los excedentes –por pequeños que sean– en un periodo y que, además, permita financiar colocaciones del propio intermediario. Esta es una demanda evidente, aun a pesar de los niveles de pobreza existentes. Pero además, los sistemas de ahorro generan importantes flujos de información desde los clientes hacia las entidades financieras, que resultan clave para el resto de servicios que dichos clientes requieren. Otro servicio fundamental es el establecimiento de sistemas y medios de pago que permitan realizar transferencias de una zona a otra y/o recibir pagos en distintas plazas. Complementariamente, se puede pensar en sistemas de seguro, de operaciones a futuro, de manejo de liquidez, entre otros muchos que resultan necesarios para el mejor desempeño de los pobladores rurales en la economía.

La incorporación de la demanda en el análisis y práctica de las finanzas rurales es un paso adelante, un primer paso que debe aprovecharse. Asimismo, es clave destacar la noción más amplia de las finanzas rurales y no restringirla exclusivamente al crédito, y menos al crédito productivo (y mucho menos al agropecuario).

FINANZAS RURALES Y MANEJO DE RIESGOS

El mercado financiero juega un rol fundamental en el desarrollo de actividades productivas y en el mantenimiento de determinados niveles de consumo de los hogares, tanto en el ámbito urbano como en el rural. Sin embargo, en el medio rural, por la naturaleza de las actividades que allí se desarrollan, su rol puede ser mayor en tanto hay otros mercados que pueden estar ausentes, incompletos o presentar fallas (como los mercados de seguros, por ejemplo).

En este sentido, el sistema financiero juega un rol importante al menos en dos sentidos. En primer lugar, el acceso a recursos y servicios financieros afecta las decisiones de producción de los agentes, pues en ausencia de recursos financieros se tiende a limitar el riesgo que se está dispuesto a asumir en los proyectos. Cuando existe un mercado financiero activo y completo, si un proyecto riesgoso fracasa existen herramientas para reponerse de tal fracaso sin desaparecer. En ausencia de estos mercados los productores tienden a apostar por proyectos menos riesgosos, asociados generalmente a menores rentabilidades. Es así que se promueven proyectos menos

³ Detalle de estos resultados y la respectiva discusión puede hallarse en Trivelli (2001) basándose en información de pequeños productores en Huancayo, y en Boucher (2002) sobre la base de su trabajo con productores de Piura. Trivelli, C. (2001). *Crédito Agrario en el Perú ¿Qué dicen los clientes?*, Lima, IEP/CIES (Serie Diagnóstico y Propuesta, 4/Colección Minima, 41). Boucher, Stephen (2000). *Information Asymmetries and Non-Price Rationing: An Exploration of Rural Credit Markets in Northern Peru*. Ph.D Dissertation, University of Wisconsin-Madison.

rentables y con ello se desaprovechan oportunidades atractivas e innovadoras y se logran menores niveles de desarrollo.

En segundo lugar, un mercado financiero activo permite a las unidades de producción y consumo soportar la presencia de shocks externos. En ausencia de estos mercados (y de mercados de seguros) la presencia de un shock se asocia con una reducción en el consumo, que en muchos casos hace permanente el efecto del shock (que fue temporal en su origen). Asimismo, dadas las características de las actividades económicas rurales existe un riesgo importante de sufrir shocks agregados (que afectan a todos) como serían los fenómenos climáticos. El mercado financiero resulta clave para sobrellevar dichos eventos.

Ambas consideraciones deben tenerse en cuenta para la cerrada defensa de la necesidad, no sólo de intermediarios financieros, sino de un sistema financiero para las zonas rurales.

CRÉDITO INFORMAL Y ESQUEMAS DE ALIANZAS

Finalmente, quiero referirme a un tema específico que se deriva implícitamente de los esquemas de alianzas discutidos en esta reunión. Las propuestas de alianzas en muchos casos incluyen sistemas informales (pero institucionales) de financiamiento. Implícitamente se reconoce la importancia y pertinencia de esquemas informales de financiamiento en segmentos específicos de las cadenas de negocios rurales.

En un trabajo que realizamos en el año 2000 sobre el crédito informal encontramos que el segmento de prestamistas semiformal (o informales institucionales) es rico en innovaciones tecnológicas y en la definición de instrumentos financieros para servir demandas específicas de grupos de clientes en el medio rural⁴. Asimismo, comprobamos la viabilidad de estos esquemas de financiamiento en el ámbito rural, así como en otros sectores de bajos ingresos. Los sectores de prestamistas informales tienen, en general, limitaciones para ofrecer una amplia gama de servicios financieros a sus clientes, por ello dejan un margen importante de acción para los intermediarios formales. Es mucho lo que se puede aprender del sistema informal y también es amplio el espectro para generar colaboración y alianza con dichos actores. El crédito informal puede ser un complemento a las actividades de los intermediarios financieros, y puede ser también una fuente de competencia.

Hay que aclarar, por supuesto, que el crédito informal es heterogéneo y diverso. Un prestamista informal abarca desde un acopiador o agroindustrial hasta un comerciante o un grupo de amigos o familiares que prestan dinero en una emergencia, pasando por la tienda que vende "fiado". Esta diversidad se refleja en una multiplicidad de lógicas, tecnologías y resultados. Por ello, este sector es siempre una fuente de información valiosa, que siempre tiene evidencia pues parte de la práctica.

Quiero agradecer a CONDESAN por la invitación y sobre todo, por la iniciativa de realizar estas discusiones que nos ayudan a todos a conocer nuevos enfoques y evidencias y a discutir con especialistas nuestras lecturas y propuestas sobre el futuro de las finanzas rurales.

⁴ Los principales resultados de este estudio se encuentran en Alvarado *et al.* (2001) *El crédito informal en el Perú. Evidencia desde tres sectores*. Lima, IEP-COFIDE-CEPES.

LA ÓPTICA DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

Roberto Haudry
FIDA

Quisiera hacer mis comentarios desde la óptica de la inversión pública, que ha sido un poco dejada de lado en este encuentro. Creo que si bien han habido muchos elementos nuevos e interesantes en estas charlas, hay algunos terrenos que están todavía un poco oscuros. Por ejemplo, yo creo que el lugar en el que los pobres tienen menos oportunidades de salir de la pobreza es precisamente en la agricultura, y esa es la principal razón por la que se van del campo.

Entonces, hay que ser muy cuidadosos en estos asuntos. No existe una correlación entre agricultura-pobreza rural ni en creer que el desarrollo de la agricultura sacará a la gente de la pobreza rural. No hay ninguna evidencia de ello. La parte agrícola del ingreso rural de los pobres es cada vez más baja, así que podemos hacer mucho por desarrollar la agricultura, pero eso no va a resolver el tema de la pobreza rural. Debemos ser muy cuidadosos al referirnos a este tema y al del crédito de los servicios financieros, donde se establece más o menos el mismo tipo de correlación: se dice que mientras más crédito mayor felicidad o mayores servicios financieros y eso no es verdad, no existen tales correlaciones.

Esta manera, esta cultura que tenemos de ver las cosas nos dificulta hacer inversión pública, nos dificulta luchar contra la pobreza rural. En este país hay cientos de miles de familias que han salido de la pobreza haciendo todo lo contrario de dedicarse a la agricultura, lo han logrado yéndose del campo o montando negocios. Todos los que han dejado de ser pobres rurales en este país se han alejado de la agricultura, entonces no sigamos insistiendo en esquemas de este tipo que sólo generan confusión. No obstante, ello no quiere decir que no existan oportunidades en la agricultura para generar ingresos. No estoy diciendo eso, sino que los espacios que tiene la agricultura para generar ingresos para los pobres rurales son limitados y que por lo tanto nuestros servicios financieros y el desarrollo de los mercados para los pobres no pueden estar basados religiosamente en el tema de la agricultura porque por allí no está el camino.

Si preguntamos a cualquier familia que haya salido de la pobreza, qué porcentaje proviene de ingresos agrícolas o agropecuarios, encontraremos que si tienen una parte dedicada a estos asuntos y que no piensan en términos individuales sino en términos familiares y ampliados, y no sólo en términos de intereses individuales de colocarse bien o mal en un negocio y ahorrar, sino en términos de organizaciones, de asociaciones. Casi todas estas familias tienen ingresos en sus comunidades de origen, la gente que manda dinero desde Estados Unidos para acá, a sus pueblos

de origen, es porque tiene intereses, no lo hacen porque sean buenos, porque estén luchando contra la pobreza o los interesen los servicios financieros, lo hacen porque tienen interés.

Creo que el gran trabajo nuestro, desde la inversión pública y desde la investigación, es ir donde la gente a preguntarle cómo es que ha tenido éxito en sus estrategias de lucha contra la pobreza, aprendamos de ellos, veamos qué servicios necesitan y veamos cómo el estado puede acompañar el desarrollo de esos servicios.

Por qué digo esto? Porque creo que los pobres lo son porque sus mercados son pobres. Sus bienes patrimoniales son muy pobres. Los pobres tienen recursos, activos, por ejemplo –como bien lo dijo Rubén Darío Estrada– tienen activos ambientales, pero también tienen activos físicos (terrenos, territorios, animales), pero esos bienes valen muy poco y sus servicios –cuando salen a venderlos y de hecho los pobres rurales obtienen más de la mitad de sus ingresos vendiendo su fuerza de trabajo– valen muy poco. La manera que el estado puede apoyar la lucha contra la pobreza, aparte de las ayudas de emergencia y las mendicidades varias, es haciendo inversión pública, es decir, acompañando las iniciativas de los ciudadanos para desarrollar sus mercados.

Uno de esos mercados es el de servicios financieros. No es el más importante, el mejor ni el más bonito, pero el mercado de servicios financieros es fundamental porque todas las madres de familia pobres de este país ahorrarán durante todo el año para comprar zapatos a sus hijos cuando llega el mes de abril, ponen plata a un lado para ahorrar y no sólo para comprar zapatos. Los mercados de servicios financieros son importantes porque todas las familias del medio rural de este país hacen transferencias, las han hecho desde siempre, no es un invento reciente. Antes no habían remesas que llegaran desde Estados Unidos, pero transferencias han habido siempre y caras. Yo creo que el rol del estado, y el rol de las instituciones que trabajamos en la lucha contra la pobreza rural, es justamente crear un entorno que permita el desarrollo de los mercados de los pobres, no el mercado de la chirimoya, no el mercado de la bolsa de Nueva York o el del petróleo, sino el mercado de bienes y servicios de los pobres que, entre paréntesis, es antagónico con el mercado de la chirimoya.

El rol del estado es apoyar el desarrollo de esos mercados. ¿Y cómo se logra ello? Convirtiendo la demanda de los pobres en demanda efectiva, haciendo que la oferta sea más competitiva, más empresarial, más seria, más institucional o más informal, pero de mejor calidad. Se apoya creando externalidades, generando un sistema de registros –como lo señaló Carlos Otero– porque las propiedades valen cuando están inscritas, eso no es ningún secreto para nadie. Hay que inscribir todas las propiedades. Hay que hacerlas transables.

Pero se apoya también apoyando –valga la redundancia– a los pueblos de los pobres, a los espacios que tienen los pobres para hacer negocios en sus ferias, en sus mercados, en sus ámbitos de desarrollo. Se apoyan si es que la cultura de los pobres, su música, su lenguaje, su comida vale algo y esa es, creo yo, la estrategia que podemos apoyar desde el estado y dentro de esas estrategias, está el apoyo a los servicios financieros.

En ese sentido me interesan las propuestas de desarrollar nuevos productos y servicios financieros para los pobres y dentro de ello me interesa particularmente el tema del ahorro ciudadano. Me interesan también los productos financieros para grupos y no sólo para individuos.

El campo peruano ha demostrado una enorme capacidad organizativa, que es su mayor capital. Los que recién llegan a este tema lo denominan "capital social", pero este capital existe desde hace mucho rato. Hay tres capitales: el individual, el familiar y el social. Es este capital el que hay que apoyar y también los servicios financieros para este segmento del mercado, no solamente para individuos y creo que ése también es un tema que se debe estudiar.

Unas palabras acerca de lo que planteó el colega José Iturrios. Yo estoy de acuerdo con que las empresas hagan negocio con los pobres y ganen plata. Me parece muy bien. Lo que sí subrayo es que ése es un tema privado y no de la inversión pública. La inversión pública no tiene nada que ver con ello. Además, quiero advertir que debemos tener cuidado con ese enfoque porque si recordamos un poquito la historia de este país, ese enfoque es el que ha generado toda una economía de enclave.

La Cerro de Pasco Corporation expropió, a nombre de la agricultura bajo contrato, de la asociación con los campesinos, 500 mil hectáreas y sometió a la más absoluta, absurda y radical esclavitud y miseria a la población del centro del país. No estoy diciendo que José Iturrios y el PRA estén proponiendo eso, no me lean mal. Lo que quiero decir es que tenemos una historia en este país, y en este continente, de cómo la empresa privada ha utilizado el apoyo del estado y el subsidio público para expropiarle a los pobres sus pocos activos, su cultura y muchas otras cosas más. Estoy seguro que no es la orientación de José, pero creo que estamos a tiempo, en cualquier iniciativa que emprendamos, de mirar un poquito a la historia y hacer caso a lo planteado por Carolina Trivelli.

ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN ÁMBITOS DE POBREZA RURAL

Anthony Thileet
Fundación Ford

Las exposiciones de hoy han sido muy interesantes y felicito a CONDESAN por organizar esta reunión. También al trabajo de ustedes, que se realiza en un campo difícil, con grupos que merecen todo nuestro apoyo y con esquemas e imaginación que siempre espero escuchar cuando vengo al Perú.

Para una persona que viene de afuera es muy difícil competir con todo el conocimiento de ustedes, no es esa mi intención, tampoco. Simplemente quiero comentar algunas cosas que he escuchado hoy. Me parece que hay una efervescencia de ideas. Sin embargo, cuando uno se pone a pensar cómo ordenarlas, no veo un mensaje sencillo. Es decir, ustedes no tienen un mensaje sencillo y es muy difícil presentar algo a los diseñadores de políticas, a los gobiernos. Si no existe un mensaje sencillo, la cosa es más complicada. Por eso, voy a tratar de ordenar mis pensamientos acerca de lo que he escuchado.

En resumen, de las ideas que he escuchado se desprenden dos posibilidades (prefiero usar esta palabra en lugar de "modelos"). Una, es tratar de maximizar los ingresos de la familia, y la segunda es producir y vender productos nuevos. Me parece también que para maximizar el ingreso de una familia y vender nuevos productos, se necesita tener una organización sui generis o algo así detrás, de lo cual hemos escuchado algunos ejemplos. El que en mi opinión vale la pena pensar más es el de Honduras, del señor Otero, que habla de la importancia de las redes, de apoyar a distintas familias, de aprender a manejar el dinero y cómo hacer las cosas; es el sentido de solidaridad. El segundo ejemplo es el modelo de alianzas y productos o de productos y alianzas, porque son productos primero y alianzas después, que es un poco distinto al ejemplo de Rubén Darío, que se refiere a coinversión.

Es decir, si uno piensa en estas dos posibilidades, en estos dos tipos de apoyo general, me parece que ya tenemos algo interesante por dónde comenzar. Pero falta algo que a mi entender es crucial: el conocimiento del mercado local o de la economía local. Primero, hay un mercado local; segundo, es un mercado local ligado a otro mercado más grande.

También he escuchado hablar del mercado de los pobres o pobre mercado, no estoy seguro, y quien sabe si al final no es mercado sino más bien un tipo de economía social que necesita mucha

más investigación. Hemos escuchado comentarios sobre estructura e incentivos, que son distintos en distintas partes. También, sobre la importancia de las organizaciones locales en las que ustedes están involucrados y, asimismo, algo muy importante, mencionado al final, pero que es crucial: la equidad. Es decir, las posibilidades que existen tomando decisiones propias con posibilidad de participar en esas decisiones.

Todas estas cosas merecen más investigación y discusión y me parece que CONDESAN debería tener una serie de estudios de caso que muestren todas estas complejidades, en lugar de entrar en políticas generales, lo cual, según lo escuchado hoy, me parece difícil de interpretar. Creo que los estudios de caso hechos por los países que integran CONDESAN y con el enfoque CONDESAN, que no es el enfoque nacional, sino muy particular, se deberían tomar en cuenta.

¿Por qué creo que esto es tan importante?, porque en algún momento Perú, Ecuador y Colombia van a negociar con los Estados Unidos en el área de agricultura para este famoso mercado de las Américas y va a ser uno de los puntos más difíciles de tratar. Yo soy canadiense y cuando tuvimos nuestras negociaciones con los Estados Unidos, éste fue uno de los puntos más difíciles. Chile, donde estoy radicando en este momento, tuvo grandes dificultades de entrar como miembro asociado en el Mercosur y va a tener más dificultades todavía en sus negociaciones con los Estados Unidos. El ejemplo de México es importante también. Pienso que para proteger los derechos de personas que viven en los niveles del marco de trabajo de CONDESAN hay que tener pruebas, hay que tener casos que demuestren que se pueden dañar los intereses en una forma realmente seria. Si no existe el trabajo de ustedes, con estudios de caso para presentar y hacerlo ilustrativo para las personas que van a negociar, no se avanzará porque desafortunadamente para esas personas la agricultura en los Andes va a ser simplemente una cosa más.

ALTERNATIVAS PARA FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN EN ÁMBITOS DE POBREZA RURAL: CONCLUSIONES FINALES

Héctor Cisneros
CONDESAN

Como no soy un experto en temas de microfinanzas e inversión rural no voy a pretender llegar a conclusiones técnicas ni a delinean recetas de lo que se debe hacer para promover el desarrollo rural sostenible desde el ángulo del crédito y la inversión. Lo que me gustaría más bien hacer es dar un paso atrás, repasar las exposiciones que hemos tenido hoy y sacar algunos puntos en común. Desde el punto de vista de CONDESAN creo que esta reunión ha sido un éxito y ha cumplido con sus objetivos, que básicamente se resumen en que la gente que está trabajando en este tema sienta golpes de un lado y de otro, desde perspectivas distintas, para seguir aclarando las ideas y lograr que estos instrumentos –esencialmente la inyección de dinero– puedan usarse de la forma más eficiente económica, social y ambientalmente.

Del tenor de las exposiciones se deduce que todos los ponentes están a la búsqueda de soluciones. Nadie las tiene, pues el proceso es largo, constante, con ajustes y reajustes permanentes, dentro de un contexto complejo y dinámico; pero seguimos avanzado en esa búsqueda porque el tema es muy complejo, requiere no sólo de trabajo permanente sino también de análisis profundo y de reflexión con base en las experiencias adquiridas. Éste de hecho es un espacio para hacerlo, para intentar cambiar algunos enfoques y reflexionar a fondo sobre el tema.

Uno de los puntos que más me ha llamado la atención es el referente al mito, quizás más bien al paradigma de que tal o cual forma de inyectar fondos al desarrollo es la solución. Esto tiene que ver mucho con la necesidad de reflexión y de intentar pensar fuera de nuestros propios esquemas, porque a veces nos enfascamos en algo y asumimos cosas y posiciones casi automáticamente. Sin embargo, existen probablemente oportunidades para encontrar complementariedades y hasta sinergias entre diferentes esquemas que no deben desperdiciarse.

Acá se ha mencionado la necesidad de analizar los instrumentos del desarrollo con base en la demanda rural, de preguntarle a la gente lo que realmente quiere, pero sin perder de vista que estamos tratando de generar procesos de confianza. La retroalimentación permanente es esencial. No perdamos de vista, pues, que esos procesos son largos, que se pueden romper fácilmente no solo por fracasos técnicos sino por falta de transparencia o relaciones humanas no equitativas. No olvidemos que generar confianza es un proceso largo y todas estas cosas que hacemos, es decir la

facilitación externa, debe apoyar a ese proceso. No creo que sólo a través de pequeños dispositivos, regulaciones o propuestas técnicas vayamos necesariamente a solucionar las cosas si existe un divorcio con los aspectos sociales y culturales. El desarrollo va a tener su proceso. Por eso, insisto en que es fundamental el tema de conversar con la gente para generar confianza, reflexionar y hacer los ajustes correspondientes.

La relación urbano-rural, los mercados en los diferentes niveles –local, regional, nacional o de exportación–, el facilitar entornos propicios para la inversión pública y privada, las oportunidades de esquemas de captación de ahorros, la promoción de alianzas y redes, la relación inversionista-campesino, etc., todos estos aspectos requieren de procesos intensos de relaciones humanas, necesariamente basados en la confianza. Además, a pesar de la enorme pobreza rural, existen múltiples oportunidades de promover el desarrollo con base en el propio potencial de estas áreas. Nos toca, entonces, promover dichas oportunidades dentro de marcos de desarrollo sostenible.

Se han tocado también temas de diversificación de productos y yo diría que no solamente hay que entrar en los temas de productos agrícolas, cuyas dificultades ya conocemos, sino también en productos no agrícolas (esenciales para lograr mejores ingresos familiares) y sin duda en productos de servicios ambientales que, como bien decía Rubén Darío Estrada, todavía siguen siendo una apuesta a futuro pero cada vez más cercana. Es previsible que los servicios ambientales vayan a tener una demanda mayor en el futuro y, por tanto, un precio mayor al de los productos agrícolas. Entonces, vale la pena empezar a hablar entre nosotros mismos para afinar las estrategias de abordar este tema, conocer, por ejemplo, el caso colombiano con mayor profundidad: ¿qué cosas han llevado a Colombia a dar ese tipo de regulaciones económico-ambientales, cómo han logrado que el 6% de la venta de energía producida en una cuenca revierta a la propia cuenca, o lo de disponer de fondos para promover alianzas y cómo viene funcionando este esquema? Todo esto es parte del proceso de avance que a los demás países nos enriquecería investigar para aprender o empezar a hacer cosas juntos, donde sea relevante. Similarmente, existen experiencias, puntuales, regionales y nacionales en los diferentes países andinos de las cuales podemos aprender unos de otros. Ojalá podamos tener más reuniones como ésta no solamente en el Perú, sino en otros países, para que el Perú aprenda de otros y otros aprendan del Perú.

Otro tema que me parece fundamental es la integración de temas, esquemas, opciones. Probablemente ninguna solución sea completa si no involucramos más y más variables, como la del tema ambiental, por ejemplo; se ha hablado también de la educación, es decir, no podemos dejar de contemplar otras variables que son parte de un esquema sostenible. De hecho el acelerar o facilitar el desarrollo implica insertarse en procesos locales propios en marcha, donde la actividad particular que podamos llevar (microcrédito, por ejemplo) será un punto de entrada, como lo podrían ser otras entradas (promoción de ganadería, forestería, etc., sin mencionar los servicios básicos) para lograr un desarrollo integral.

Hasta aquí mis comentarios finales, pero antes de concluir me gustaría reiterarles que CONDESAN está comprometido con estos temas, que creemos son importantes para el desarrollo rural andino. Ojalá podamos seguir haciendo este tipo de encuentros. Y ojalá ustedes también aprovechen la oportunidad para establecer o fortalecer la comunicación entre ustedes con miras a mejorar su propio trabajo y, por qué no, proyectarse hacia mayores esfuerzos de incidencia.

política. Desde este momento nosotros en CONDESAN pasamos a una etapa de decantación y reflexión para ver cuáles serán los próximos pasos. Tomaremos en cuenta las sugerencias de Anthony Thillet de la Fundación Ford, de elaborar estudios de caso que revelen problemas y soluciones. Próximamente pondremos a su disposición una publicación con la exposición de los presentadores y los comentarios. Agradezco muchísimo a todos los participantes.

LISTA DE PARTICIPANTES

Nº	NOMBRE	INSTITUCIÓN	E-MAIL
1	Barnickel, Kathy	CHS Capital Humano y Social	CHS@terra.com.pe
2	Benavides, Marisela	PROFONANPE	mbenavides@profonanpe.org.pe
3	Beinet, Thomas	CIP	tbeinet@cgiar.org
4	Brinkmann, Andreas	GTZ	brinkmann@desarrollo-rural.org.pe
5	Castillo, Erick	PASA Cordillera Negra	erick_castillo55@hotmail.com
6	Castillo, Marco	COFIDE	mcastillo@cofide.com.pe
7	Chávez, Antonio	MINAG	jachavez@minag.gob.pe
8	Chuquiruna, Luis	ASPADERUC	aspader@terra.com.pe
9	Cillóniz, Javier	AGROS PERU.S.A.C.	agros_peru@infonegocio.com.pe
10	Cisneros, Héctor	CONDESAN	h.cisneros@cgiar.org
11	Cuba, Amalia	Heifer Project International	hpi-peru@correo.dnet.com.pe
12	Dextre, Carlos	CARITAS	carlos.dextre@caritas.org.pe
13	Eiguren, Lorenzo	FONAM	leguren@fonampenu.org
14	Espinosa, William	CEPES	espinosa@cepes.org.pe
15	Fajardo, Guillermo	EDYPME EDYFICAR	fajardo@edyficar.com.pe
16	Fano, Hugo	INCAGRO	hugo.fano@incagro.gob.pe
17	Floríndez, Antenor	Instituto Cuencas	cuencas@terra.com.pe
18	Fonseca, Cristina	CIP	c.fonseca@cgiar.org
19	García, César	Cordillera Negra	
20	Giesecke, Jaime	USAID	jgiesecke@usaid.gov
21	González, Inés	Consultora	gonzaley@hotmail.com
22	Gorriti, Jorge	CEPES	jgorriti@cepes.org.pe
23	Graves, Christina	CIP	c.graves@cgiar.org
24	Hagnauer, Juan	Swisscontact	juanh@swisscontact.org.pe
25	Haudry, Roberto	FIDA	fida@amauta.rcp.net.pe
26	Indacochea, Alejandro	CENTRUM, Univ. Católica	a.indaco@pucp.edu.pe
27	Kottli, Richard	COSUDE	richard.kottli@sdc.net
28	Lezama Ubels	PRODELICA	prodelica@prodelica.org
29	Li Pun, Hugo	CIP	h.lipun@cgiar.org
30	Manrique, Iván	CIP	i.manrique@cgiar.org
31	Martínez, Pedro	PRONAMACHCS	p.martinez@pronamachcs.gob.pe
32	Mendoza, Félix	Cordillera Negra	pcnp@terra.com.pe
33	Moreno, Alonso	PROAPA	proapa@agrario[minag].gob.pe

34	Mujica, Elias	CONDESAN	e.mujica@cgiar.org
35	Musso, Eduardo Juan	CHS	eduardomusso@yahoo.com
36	Niño de Guzmán, Victor	PRONAMACHS (Nuevo)	vng@pronamachs.gob.pe
37	Olivares, Roberio	SBS-PYMES	rolivares@sbs.gob.pe
38	Ordinola, Miguel	CHEMONICS	ordinola@care.org.pe
39	Otero, Carlos	COFINANSA	coterob@amauta.rcp.net.pe
40	Pajares, Gonzalo	Cuencas	gpajares@tsi.com.pe
41	Palomino, Luis	AGROBANCO	lpalomino@agrobanco.com.pe
42	Pérez, Oscar	MEDA	oscar.meda@terra.com.pe
43	Ponce, Ana María	CONDESAN	a.ponce@cgiar.org
44	Querol, Andrea	CHS Capital Humano y Social	cha@terra.com.pe
45	Quintana, Cesarina	Agencia Suiza de Cooperación	cesarina.quintana@sdc.net
46	Reboud, Patrick	PASA-CE	pasareboud@terra.com.pe
47	Risi Carbone, Juan	INIA	dgit.ds@fenix.inia.gob.pe
48	Robles, Juan	USAID	jrobles@usaid.gov
49	Rojas, Alejandro	CARE	rojasa@care.org.pe
50	Salas, Sonia	CIP	s.salas@cgiar.org
51	Sánchez, Pablo Jr.	ASPADERUC	aspader@terra.com.pe
52	Simón, Juan	Asociación Civil Lutuna	jsimón@millicom.com.pe
53	Tapia, Mario	IIAP/PNUD	iiap@amauta.rcp.net.pe
54	Tillett, Anthony	Fundación Ford	a.tillett@fordfound.org
55	Trivelli, Carolina	IEP	trivelli@iep.org.pe
56	Valdivia, Roberto	CIRNMA	cirnmaa@terra.com.pe
57	Valladares, Konrad	FONCODES	kvalladares@foncodes.gob.pe
58	Wauer, Andreas	PRODELICA	prodelica@prodelica.org
59	Wehkamp, Andy	SNV	snv@amauta.rcp.net.pe
60	Zandstra, Hubert	CIP	h.zandstra@cgiar.org
61	Zapata, José	SBS-PYMES	jzapata@sbs.gob.pe
62	Zarauz, Luis	CIED	luis@ciedperu.org